



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ANA PAULA FERREIRA

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E CANAIS DE
EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FERRERO S.p.A**

FLORIANÓPOLIS

2009

ANA PAULA FERREIRA

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E CANAIS DE
EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FERRERO S.p.A**

Monografia submetida ao Departamento de
Ciências Econômicas da Universidade Federal de
Santa Catarina, como requisito obrigatório para a
obtenção do grau em Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra

FLORIANÓPOLIS

2009

ANA PAULA FERREIRA

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E CANAIS DE
EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FERRERO S.p.A**

A banca examinadora atribui nota ____ a esta monografia, que foi julgada adequada à obtenção do título em bacharel e aprovada em sua forma final pelo Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando Seabra

Prof. Dr. Francisco Gelinski

Prof. Ms. Reginete Panceri

Florianópolis, Novembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

À minha família, por ter sido base das minhas conquistas. Aos meus pais, Cesar e Marlene, obrigada pelo imenso apoio, carinho e amor, e sobretudo pela paciência com que acolheram as minhas expectativas e anseios. Às, minhas irmãs, Franciele e Alesssandra, mesmo que no anonimato, puderam compreender meus momentos de estudo. Serei sempre grata por isso!

Ao meu querido Giovanni, pelo imenso carinho, pelos auxílios na língua italiana, e principalmente pela paciência durante este difícil período.

Ao Prof. Fernando Seabra, por despertar meu interesse na área de economia internacional, e principalmente por todo o conhecimento e dedicação que me auxiliou na composição e conclusão deste trabalho deste trabalho.

Ao Pessoal da Ferrero/Itália, principalmente à Sra. Filomena Vozzola e ao Sr. Ivan Pavesio pelo grande apoio no fornecimento das informações.

Ao Samuel, por sua valiosa colaboração que me auxiliou no desenvolvimento e conclusão deste estudo. “Obrigada, pelas inúmeras conversas, por compartilhar este grande momento, por grandes ensinamentos, e especialmente por ter o privilégio de ter a sua grande amizade. *“Grazie mille!”*

Às minhas amigas, de “longa data “,Rafa, Naty, Carol e “Tia Rosa”, por estarem sempre presente durante toda esta caminhada. Obrigada por me auxiliarem em muitos momentos difíceis e por tornarem este percurso mais divertido e menos estressante. Aos meus companheiros de UFSC, que se tornaram grandes amigos, Carol Aguiar, Marina e Daniel. A Carol, por todo o companheirismo e por sua valiosa amizade; à Marina, por me apoiar e me auxiliar em fazer o intercâmbio na Itália que foi onde despertou meu interesse e propiciou a origem deste trabalho; ao Dani por sua grande companhia, que tornou este momento menos estressante.

E a todos que de alguma auxiliaram que este objetivo se tornasse possível.

RESUMO

O presente trabalho busca avaliar as estratégias de internacionalização, em termos de investimento direto externo e integração dos canais de comércio exterior, da Empresa Ferrero S.p.A.. Para isso, é abordado um referencial teórico sobre a estrutura do mercado externo competitivo, com um foco particular sobre a internacionalização, abarcando as estratégias de inserção aos mercados exteriores (exportação e IDE), bem como a abordagem da cadeia de valor sob a ótica da integração das atividades. Com base nos pressupostos teóricos, examina-se o ambiente em que a empresa estudada está inserida, assinalando a conformação do comércio internacional de chocolates, o desenvolvimento do setor, e ainda a atratividade do mercado brasileiro sob a perspectiva empresarial, bem como são assinaladas as maiores empresas, com suas respectivas características competitivas. É então com base na revisão teórica acoplado às características do panorama internacional de chocolates, que são analisadas as estratégias de internacionalização da empresa, além de uma análise geral de cada atividade que compõe a sua cadeia produtiva. Os resultados deste estudo inferem que a forma de atuação da empresa nos diversos mercados favorece para consolidação da sua marca o que corresponde à uma força que a empresa possui; por outro lado, a companhia possui um baixo portfólio de produtos, e apesar de estar entre as quatro primeiras no *ranking* mundial, não assume posição de liderança; é considerado também que a sua estratégia de atuação pode se tornar uma ameaça; e por último verificam-se algumas possíveis oportunidades, dentre as quais a subsidiária brasileira assume uma relevância especial.

Palavras-Chave: Estratégias de Internacionalização, Cadeia de Valor, Ferrero.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Análise SWOT	26
Figura 2. A Cadeia de Valores Genéricas	27
Figura 3. Maiores importadores mundiais de chocolates em 2008	35
Figura 4. Maiores exportadores mundiais de chocolates em 2008.....	36
Figura 5. Evolução do Faturamento da Ferrero entre 2000 e 2008	43
Figura 6. Organograma do Grupo Ferrero	44
Figura 7. Logística da Ferrero	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Evolução do Mercado Externo de Chocolates.....	34
Tabela 2. Exportações e Preço Médio Exportado de Chocolate – Brasil e Itália.....	38
Tabela 3. Maiores Empresas da Indústria de Chocolates e Confeitaria	39

LISTA DE QUADROS

Quadro1. Produtos que pertencem à marca Ferrero	47
Quadro 2. Análise de SWOT para a Ferrero S.p.A	68

LISTA DE ABREVIATURAS

ABICAB – Associação Brasileira da Indústria de chocolate, Cacau Balas e Derivados

CAOBISCO – *Association of Chocolate, biscuit and confectionery*

EMN – Empresa Multinacional

IDE – Investimento Direto Externo

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

SCM – *Supply Chain Monitoring* (Monitoramento da Cadeia de Suprimentos)

S.p.A – Società per Azioni (Sociedade Anônima)

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças)

TIC – tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Tema e Problema	12
1.2. Objetivos.....	13
1.2.1. Objetivo Geral	13
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3. Justificativa	14
1.4 Aspectos Metodológicos e Limitações de Pesquisa	15
1.5. Estrutura do Trabalho	15
2. A ESTRUTURA DO MERCADO EXTERNO COMPETITIVO.....	17
2.1. A competitividade Empresarial.....	17
2.1.1. Oligopólios e a Concorrência Imperfeita.....	18
2.1.2. Competitividade pela diferenciação do produto em Oligopólios	19
2.2. Processo de Internacionalização das Empresas	20
2.2.1. Processo de Exportações	22
2.2.2. Investimento Direto Externo	23
2.3. Fatores Determinantes da Competitividade Internacional	24
2.3.1. Análise tradicional da competitividade	25
2.3.2. Cadeia de Valor	26
2.3.3. <i>Marketing</i> Internacional	29
2.4. Síntese do Capítulo	31
3. O MERCADO INTERNACIONAL DE CHOCOLATES.....	33
3.1. A História e o desenvolvimento da indústria de chocolates.....	33
3.2. O comércio Internacional de chocolates.....	34
3.2.1. Principais Mercados Consumidores e Exportadores mundiais de Chocolates .	35

3.2.2. Atratividade do Mercado Brasileiro	37
3.3. As Maiores Empresas do Setor.....	39
3.4. A Ferrero S.p.A.....	41
3.4.1. Apresentação da Empresa.....	41
4. O ESTUDO DE CASO DA FERRERO.....	46
4.1. Os produtos da Ferrero S.p.A	46
4.1.1. Linha Nutella	48
4.2. A posição competitiva da Ferrero segundo a análise de Porter	49
4.3. O Processo de Internacionalização da Ferrero.....	50
4.3.1. Investimento direto externo	53
4.3.4. Exportações	54
4.3.3. Um caso de Ferrero no mundo: Brasil.....	56
4.4. Aspectos da Competitividade e a Cadeia Valor da Ferrero	57
4.4.1. A organização Logística	58
4.4.2. A atividade Operacional	61
4.4.3. A produção e a Ferrero Engenharia	61
4.4.4. Pesquisa e Desenvolvimento	63
4.4.5. Marketing	63
4.4.6. Atividade de Infra-Estruturas	64
4.4.7. Desenvolvimento em Tecnologia	66
4.4.8. Desenvolvimento em Recursos Humanos	66
4.5. A estratégia de diversificação e AlbaPower	67
4.6. Análise SWOT	68
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS.....	75
ANEXO.....	79

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Problema

A abertura comercial favoreceu em grande parte para transformação de mercados em verdadeiramente globais. Cada vez mais as corporações devem estar preparadas para fazer frente à crescente competição imposta pela globalização da economia e pelas pressões dos mercados internacionais. Influenciando inclusive aquelas empresas domésticas. Um dos amplos benefícios ocorridos desse processo é a possibilidade de conquista, por parte das empresas, de novos mercados como estratégia competitiva que antes não eram comumente acessados.

Para Porter (1989), é através da globalização da economia que se tem fortalecido a idéia da busca de vantagens competitivas pelas empresas e pelas nações. E o número cada vez maior das empresas nesta escala global tem favorecido a intensidade da concorrência mundial. Assim, estas empresas devem buscar, permanentemente, vantagens competitivas de mercado.

Sob esta perspectiva, tem-se percebido que o processo de internacionalização das empresas vem a ser um caminho nesse ambiente global em que as empresas se defrontam por persuadir-se ao processo de competição. Este processo por sua vez, exige destas organizações um contínuo aprimoramento dos processos produtivos, produtos e serviços, para que então estas empresas desenvolvam suas capacidades e tenham condições competitivas de conquistar novos mercados. E talvez possam assumir uma posição de liderança no mercado onde atuam.

Para tanto, este processo de internacionalização, onde as empresas tornam-se comprometidas com operações internacionais em mercados selecionados, está baseada nas abordagens específicas em que cada uma delas adota para escolher os mercados-alvos como uma forma de sua estratégia de expansão global (KOTABE e HELSEN, 2000).

A escolha por parte destas corporações pelo modo de entrada nestes mercados se baseia em dois critérios: os internos (específicos das empresas) e os externos (específicos do ambiente). As empresas se depararão então com diferentes formas de acesso a estes mercados internacionais, desde a exportação que é a forma mais comumente utilizada pelas firmas, como também é, na sua maioria, a primeira forma de acesso a estes mercados; até o investimento direto externo, que consiste no estabelecimento de subsidiárias, que tem como

principal vantagem estratégica o alto nível de controle sobre os processos, suprimentos, decisões mercadológicas e decisões de negócio em geral, que representa uma importante plataforma de exportação da firma para mercados próximos ao país onde localiza-se a subsidiária (KOTABE e HELSEN, 2000).

Desta forma torna-se oportuno ressaltar a abordagem de Porter (1989), quando se refere à importância dada para o estabelecimento de estratégias, principalmente quando se refere ao mercado externo, pois são as adequadas estratégias que farão frente às oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo, na busca de vantagens competitivas ou de um melhor posicionamento.

Esse movimento em direção à internacionalização tem sido verificado em diversos setores da economia, inclusive no setor de chocolates e doces. Desta forma, esta abordagem acima descrita, reflete o comportamento das grandes empresas do setor de chocolates. De acordo com Candy Industry (2009) este setor tem apresentado significativos ganhos no que se refere a estas grandes empresas, como também tem apresentado expressiva competitividade entre as mesmas no mercado global. No qual, todas utilizam estratégias de exportação e implantação de subsidiárias, porém nem todas utilizam a estratégia de formas mistas ou relacionais.

Diante deste contexto, busca-se nesta pesquisa analisar uma das principais empresas do setor, Ferrero S.p.A, considerando suas principais estratégias adotadas para obter vantagens competitivas e garantir um espaço privilegiado no mercado mundial.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Avaliar as estratégias de internacionalização, em termos de investimento direto externo e integração dos canais de comércio exterior, da Empresa Ferrero S.p.A..

1.2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar e analisar o mercado internacional de chocolates e assinalar as maiores empresas do setor, com suas respectivas características competitivas;
- Analisar as estratégias de internacionalização adotadas pela empresa Ferrero S.p.A para obter competitividade em âmbito internacional;
- Avaliar a posição estratégica da empresa Ferrero SpA , a partir de informações obtidas junto à empresa e com base em uma análise SWOT;

1.3. Justificativa

O setor de chocolates vem apresentando um crescimento expressivo, nas exportações mundiais. Não obstante, o acréscimo do seu preço médio vem também acompanhando o mesmo ritmo, a as maiores empresas são as que mais têm ganhado com isso.

Para tanto, a empresa Ferrero S.p.A é uma integrante do grupo de empresas que lideram o setor de chocolates, na mesma medida vêm atingindo ganhos auferidos e ascendentes. Sua peculiaridade tem sido notada, não só por apresentar uma gama relativamente pequena de produtos, comparada a seus concorrentes, mas também, por apresentar produtos considerados diferenciados em termos de qualidade e sabor. O seu sucesso tem sido evidente de tal modo que desde o ano de 2005 vem se posicionando em 4º lugar no *ranking* das companhias de chocolates e doces (CANDY INDUSTRY, 2009).

Neste sentido, o estudo propõe-se investigar a configuração das estratégias de internacionalização de tal empresa, bem como a forma como a mesma vem se organizando em meio aos seus canais de distribuição nos diversos mercados. Assim, a finalidade deste trabalho é identificar as atividades realizadas por esta organização, bem como o ajuste que a mesma tem utilizado para atuar em tal posição.

1.4 Aspectos Metodológicos e Limitações de Pesquisa

Segundo Yin (2005), o objetivo de um estudo de caso está centrado em coletar, apresentar e analisar dados de uma maneira indiferente, para que então seja conduzido o estudo para o fechamento ao escrever o relatório. Desta forma, a configuração deste trabalho estará baseada nesta perspectiva, onde o referencial teórico e os dados coletados da empresa em questão serão apresentados e, consecutivamente será documentado um relatório.

Neste sentido, a definição do estudo de caso de acordo com Yin apud Gil (1999) refere-se a um estudo empírico em que explora situações da vida real, no qual o estudo de caso descritivo atenua-se descrever a prática corrente. Assim, no primeiro momento deste trabalho é feito uma pesquisa exploratória através de uma revisão teórica sobre o mercado externo competitivo sob a ótica dos oligopólios, bem como uma abordagem estratégica para este tema. Em seguida, serão coletados dados para descrever as situações de vida real para o tema proposto, por meio de sites oficiais de organizações internacionais como também em banco de dados.

Finalmente, serão apresentadas os dados referentes a empresa Ferrero S.p.A de acordo com o tema proposto por este trabalho, para que então sejam as informações referidas concluindo assim o relatório deste estudo. Cabe ressaltar, que o fato da pesquisa ser um estudo de caso existem restrições da empresa quanto ao acesso às informações referentes alguns quesitos, permitindo assim somente acesso a dados e informações gerais.

1.5. Estrutura do Trabalho

O texto deste trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo trata do tema e a definição do problema, sendo apresentados os objetivos (gerais e específicos), a justificativa e os aspectos metodológicos dentro das limitações da pesquisa.

O segundo capítulo será dedicado ao referencial teórico, no qual tratará da competitividade sob o aspecto da concorrência imperfeita e dos mercados oligopolistas, aliado ao processo das estratégias de diferenciação de produto; em seguida será abordado alguns

aspectos sobre a internacionalização, exportação e Investimento Direto Externo (IDE); será feito também um breve comentário sobre alguns fatores determinantes de competitividade internacional, elucidando alguns instrumentos tradicionais para análise da competitividade, bem como a cadeia de valor e o marketing internacional; e por último apresenta uma síntese do capítulo.

O terceiro capítulo trata do comércio internacional de chocolates: onde se apresenta uma breve história do chocolate e o seu desenvolvimento; como também são abordados alguns aspectos do mercado mundial, e do caso brasileiro, em seguida são apresentadas as maiores empresas do setor, e por último a apresentação da empresa. O quarto, por sua vez, capítulo apresenta o estudo de caso feito na empresa Ferrero S.p.A. E por último, no quinto capítulo, serão tratadas as considerações finais.

2. A ESTRUTURA DO MERCADO EXTERNO COMPETITIVO

O comércio internacional é uma força relevante para o crescimento econômico. É com a globalização e a conseqüente liberalização do comércio que a economia se abre para a competição internacional. O intercâmbio entre as empresas dentro deste cenário, e o contato com mercados diversificados tem induzido à reestruturação e o procedente aumento da eficiência.

É neste sentido que, ao se abrir para o exterior, uma empresa agrega uma nova cultura e aprimora seus métodos organizacionais e administrativos. Conseqüentemente, a nova cultura, os novos hábitos de consumo ou práticas mercadológicas serão as barreiras a serem vencidas no país estrangeiro. Para tanto, cabe a empresa estrangeira adaptar o seu produto as exigências de específicos mercados para garantir sua posição competitiva e fazer com que o produto chegue ao mercado externo da melhor maneira possível.

Desta forma, faz-se necessário resgatar neste capítulo algumas abordagens sobre concorrência e competitividade internacional. O objetivo do mesmo será apresentar as teorias que sustentam as formas de analisar a competitividade, avaliando a sua aplicabilidade ou adequação ao tipo de setor aqui estudado, convergindo às peculiaridades da estrutura de mercado em questão para a empresa que será o cerne do trabalho. Por este motivo, a seção 2.1 tratará da competitividade sob o aspecto da concorrência imperfeita e dos mercados oligopolistas, aliado ao processo das estratégias de diferenciação de produto; na seção 2.2, será abordado alguns aspectos sobre a internacionalização, exportação e Investimento Direto Externo (IDE); a seção 2.3 será feito um breve comentário sobre alguns fatores determinantes de competitividade internacional, elucidando alguns instrumentos tradicionais para análise da competitividade, bem como a cadeia de valor e o marketing internacional; e por último a seção 2.4 apresenta uma síntese do capítulo.

2.1. A competitividade Empresarial

2.1.1. Oligopólios e a Concorrência Imperfeita

A importância da concorrência imperfeita na economia internacional tem sido reconhecida devido à evidência em que os mercados se divergem através do paradigma competitivo em muitos países. Tal abordagem obedece a uma estrutura de mercado em que não se verifica a concorrência perfeita, ou seja, em que existe pelo menos uma empresa possui com poder de formação de preço, conseqüentemente, gerando lucros diferenciados pelas empresas que atuam em determinadas indústrias ou setor.

Assim, este cenário descreve uma estrutura de mercado comum nas indústrias: o Oligopólio. Este, em princípio, caracteriza-se pela dotação de recursos que influenciam economias de escalas, por determinadas empresas, no qual cada uma delas é grande o suficiente para afetar os preços, mas nenhuma com um monopólio incontestável (KRUGMAN; OBSTFELD, 2005).

Para tanto, as firmas não só têm consciência de que podem influenciar os preços de seus produtos, como também podem aumentar suas vendas se reduzirem os seus preços praticados, dependendo do caso. Com isso, diferentemente da concorrência perfeita – onde as empresas são tomadoras dos preços por haver muitos compradores e vendedores - a estrutura de mercado caracterizada pela concorrência imperfeita, as firmas são formadoras dos mesmos (KRUGMAN; OBSTFELD, 2005).

Segundo Krugman e Obstfeld (2005), no oligopólio as políticas de formação de preços das firmas se configuram de uma forma interdependente, ou seja, cada firma ao determinar seu preço, considera não apenas as reações dos consumidores, mas também as reações esperadas dos concorrentes, e por sua vez, essas reações dependem das expectativas dos concorrentes sobre o comportamento da firma – a isto pode perceber um lineamento em que as firmas tentam prever as estratégias umas das outras.

Para Porter (1989), a escolha que as empresas fazem para implementar suas estratégias genéricas a fim de obter uma posição confortável perante aos concorrentes, descreve as vantagens competitivas, definição esta que cabe perfeitamente a estrutura oligopolista.

Na verdade, o conceito de oligopólio é uma forma de concorrência imperfeita. Ou seja, concerne em um pequeno número de firmas que estão em um ambiente de concorrência imperfeita, no qual apresentam um elevado poder econômico (CARVALHO 1996). Tal

definição torna e esclarece a caracterização deste panorama o que parece um assunto muitas vezes complexo e controverso.

Convém lembrar ainda que, a estrutura de mercado oligopolista pode ou não apresentar produtos diferenciados. Cabe a firma oligopolista ponderar quais as reações prováveis dos seus concorrentes, para que estes não se aproveitem de uma participação maior no mercado em questão.

2.1.2. Competitividade pela diferenciação do produto em Oligopólios

Como comentado anteriormente, a característica fundamental de um oligopólio é a interdependência das decisões tomadas pelas firmas concorrentes.

O número de empresas participantes desta estrutura pode variar de dois – caso limite, no qual pode ser chamado duopólio – até mesmo um número relativamente grande. A relevância se dá na capacidade de que cada firma tem em influenciar perceptivelmente na ação de todas as demais integrantes desta fatia do mercado relativamente confortável. Caso contrário, o mercado deve ser caracterizado como competição perfeita (ALBUQUERQUE, 1987).

Dado que as grandes empresas oligopolistas se vêem constantemente estimuladas à procura de novas oportunidades de crescimento, na medida em que a competição se dá de uma forma mais intensa, a diferenciação do produto aparece como uma expressão de alcançar vantagem competitiva na indústria ou setor em que atua.

Desta forma, se o julgamento do consumidor for influenciado pela diferenciação do produto, pode ser que se tenham efeitos maiores sob o volume de vendas, se comparado a uma redução de preços, por exemplo (KON 1994).

A diferenciação do produto se dá por qualquer que seja a mudança na característica de uma mercadoria, e esta nova agrega características que são substitutas próximas da referida anteriormente. As principais mudanças comumente ocorridas se referem à natureza do produto, ao tamanho da embalagem, ao tamanho na forma de apresentação, particularidades do desenho, melhoria na qualidade, entre outros (KON 1994).

Para tanto, como a diferenciação do produto tem uma conotação de uma estratégia competitiva para o crescimento do negócio, torna-se coerente que o desempenho de uma determinada empresa nas suas diversas atividades influencie nesta diferenciação. É neste sentido que Porter (1989) apresenta fatores que possam influenciar no funcionamento dessas atividades, são eles: desempenho e características dos produtos oferecidos; serviços fornecidos; investimentos em publicidade; tecnologia; qualidade da matéria-prima; serviços de pré e pós-vendas; e os procedimentos referentes às ações em uma atividade.

Ao final do deste sub-item, é possível entender, que as organizações dispõem de um conjunto de estratégias que as permitem atingir certo poder de mercado (oligopólio), mas não só isso, estas estratégias possibilitam que seus negócios se ampliem para além de suas fronteiras nacionais. Pois, para Mariotto (2007) a busca por mercados externos é uma maneira de a empresa expandir suas vendas, explorando os mesmos recursos e competências que lhe conferiam vantagem competitiva no mercado original.

2.2. Processo de Internacionalização das Empresas

Segundo Kotler (1998), uma empresa é considerada global quando opera em mais de um país, obtendo vantagem de marketing, de produção, de P&D e financeiras, no qual não são disponíveis aos concorrentes domésticos. Para o autor, a visão de mundo para uma empresa global é como se fosse um mercado único em que diminui a importância de fronteiras nacionais, e erguendo capital, materiais e componentes originais, desta forma a firma pode fabricar e comercializar em qualquer lugar onde possa fazer um bom trabalho.

A decisão de expandir as operações de negócio para além das fronteiras nacionais pode limitar-se somente em operações comerciais. Estas, na maioria das vezes, são o primeiro passo ao ingresso em mercados internacionais adotado. Quando a empresa investe em unidades produtivas ela se torna uma Empresa Multinacional (EMN). O desenvolvimento deste processo pode evoluir até o estabelecimento de subsidiárias em vários países. A esse processo de envolvimento crescente em operações internacionais é o que pode ser chamado internacionalização (MARIOTTO, 2007).

Tal definição está relacionada ao fato de que agentes deste país têm a “preferência revelada” (definição do autor) pelo mercado doméstico, relacionado não somente a

localização da produção, como também a canalização da produção (vendas). Convém lembrar, que este processo demanda custos referentes à adaptação nas operações internacionais, pois quando uma empresa penetra em um novo mercado ela tem pouca familiaridade ou está geograficamente distante, o que necessitam custos de coordenação e monitoramento (GONÇALVES et al, 1998).

È neste sentido que os interesses generalizados em firmas multinacionais (EMN) têm instigado diversos estudos no campo das estratégias internacionais das firmas. E muito desses estudos têm mostrado que a internacionalização não só é um processo em que as firmas aumentam gradualmente o seu envolvimento com cenário internacional, mas também têm garantido uma posição competitiva destas empresas (JOHANSON, 1997).

Ainda sobre este aspecto, como se trata de concorrência imperfeita, Gonçalves *et.al* (1998) chama atenção para os custos de entrada e saída; assim é necessário que a empresa possua algum tipo de vantagem específica (disponibilidade ou posse de capital, tecnologia e recursos gerenciais, organizacionais e mercadológicos) à propriedade sobre o qual ela extraíra uma renda que possibilitarão lucros que compensarão os custos adicionais associado para a entrada em um mercado estrangeiro.

A decisão de internalizar – ser a empresa responsável pela integração ou verticalização das atividades dentro da cadeia de produção - pode ser considerada um tipo de vantagem que uma empresa possui e que possibilita a ela que se torne peculiar. Na medida em que a mesma permanece em melhores condições para controlar o desempenho das atividades (PORTER, 1989). Isto possibilita não somente que a empresa diminua custos de transação no mercado como também possibilita, um maior controle das mesmas. Os custos, porém, se referem aos custos de: transações (encontrar fornecedores, negociar contratos, monitorar as obrigações contratuais, lidar com as incertezas, entre outros); os custos relacionados à dificuldade de se transacionar conhecimento e informação); e por último, os custos relacionados à intervenção do governo (MARIOTTO, 2007).

Em se tratando de expansão para o mercado estrangeiro, as atividades que podem ser internalizadas, são as operações no exterior, e estas estão entre a empresa matriz e a operação no outro país (MARIOTTO, 2007).

Uma característica relevante deste método está relacionada aos benefícios, bem como aos custos que podem trazer a internalização da produção, ao qual dependem diretamente do processo decisão, ou seja, na medida em que o fabricante estrangeiro evita relações de maior risco e incerteza, os benefícios da internalização decrescem. Fazendo com que a curva de

benefício marginal de internalização da produção seja decrescente e a do avanço da mesma tenha uma direção inversa (GONÇALVES, 1998).

Para tanto, quando a empresa expande suas operações ou comercializa suas produtos no mercado externo depara-se com vários caminhos para dar continuidade a sua expansão internacional, nos quais alguns implicam maior nível de envolvimento de riscos, bem como potencial de lucro para a empresa e, outros, maior segurança no que se refere à transação comercial, porém com controle reduzido (BAÑEGIL; SOUZA, 2004). Estas diferentes opções de acesso aos mercados exteriores podem ser divididas em três modalidades principais: o acesso por exportação, podendo ser do tipo direta ou indireta; o acesso por formas mistas ou relacionais, que pode ocorrer através do licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas, contratos de produção e *joint ventures*; e o Investimento Direto Externo (PIPKIN, 2005).

2.2.1. Processo de Exportações

Conforme Kotabe e Helsen (2000) e Bañegil e Souza (2004), a exportação é o primeiro passo no processo de expansão internacional e consiste na estratégia mais comumente utilizada pelas firmas, e de acordo com o que foi comentado anteriormente, pode ser do tipo direta, cooperativa ou indireta. Na exportação direta a empresa existe um grande interesse por parte da empresa em destinar recursos que possibilitem garantir a assistência de pós vendas de seus produtos e serviços, pois com isso a mesma pretende construir uma rede de vendas. Dessa forma a empresa é responsável por fazer suas próprias exportações, sem a utilização de intermediários independentes entre os países. Conforme citado anteriormente ela integra suas atividades.

Já a exportação cooperativa, ocorre com a utilização de intermediários, sediados no país de destino firmando-se contratos para comercializar produtos neste país. A exportação indireta por sua vez, ocorre com a utilização de intermediários independentes como no caso de *trading companies*, ou de importadores estrangeiros sediados no país de origem da exportação (KOTABE; HELSEN, 2000; BAÑEGIL; SOUZA, 2004).

2.2.2. Investimento Direto Externo

A OCDE define o Investimento Direto Externo - IDE como o capital investido com a finalidade de adquirir um interesse duradouro em uma firma no exterior e com grau de influência nas operações daquela firma.

É neste sentido que a estratégia de investimento direto externo consiste na mais agressiva forma de inserção, no qual pressupõe um maior envolvimento por parte da empresa, e, por conseguinte uma maior disposição da mesma em assumir riscos. (PIPKIN, 2005). Na medida em estes riscos referem-se as incertezas que este tipo de investimento traz com relação aos aspectos macroeconômicos institucionais e políticos no país estrangeiro.

Para tanto, quando se aborda sobre investimento internacional Amal e Seabra (2007) os classificam em dois tipos: investimentos de portfólio e investimentos direto externo (IDE). O primeiro se referem aos fluxos de capital, no qual não são orientados para o controle operacional da empresa receptora de capital externo. Por sua vez, o IDE refere-se ao tipo de investimento que objetiva adquirir um interesse duradouro em uma empresa em um país estrangeiro, com a finalidade de influir efetivamente na gestão desta determinada firma.

Krugman e Obstfeld (2005) complementam esta definição abordando que os IDE são fluxos internacionais de capitais que não se limitam pela transferência de apenas um tipo de recurso. A diferença está centrada na aquisição do controle, onde a firma de um determinado país cria ou expande sua filial em um ou mais países envolvendo a filial na mesma estrutura organizacional.

Nesta perspectiva, a estratégia de produzir externamente e a decisão por uma determinada localidade pressupõe um conjunto de fatores ligados tanto ao ambiente externo quanto ao ambiente interno da empresa. Para Hymer apud Amal (2005), uma empresa que objetiva produzir internacionalmente, ao invés de exportar seus produtos, é necessário que esta supere as desvantagens inerentes ao mercado estrangeiro, possuindo algumas vantagens compensatórias (controle no conhecimento especializado no processo de produção; custos mais baixos devido a economias de escalas; diferenciação de produto) que dêem a ela certo poder de mercado.

Dado isso, o paradigma eclético ou OLI *paradigm* de Dunning (1988, 1997, 2001) assume grande relevância para este item, na medida em que identifica as vantagens e condições para que ocorra IDE. Segundo Dunning *apud* Amal e Seabra (2007), as estratégias de investimentos das EMNs são consequência da ocorrência simultânea das vantagens de:

propriedade (*Ownership*), no qual se referem as vantagens competitivas das empresas que buscam realizar ou ampliar seus investimentos no exterior; localização (*locational*), no qual se refere às atrações de localização de países e regiões que permitam alavancar as atividades das empresas; e por último as vantagens de internalização (*internalization*), no qual se refere a tendência de empresas detentoras de vantagens específicas de propriedade de combiná-las com ativos externos do país receptor através de IDE, e não pelo mecanismo de mercado, ou alguma forma de acordos não societários de cooperação. Ou em outras palavras, é mais vantajoso para uma empresa que possui vantagens específicas de propriedade explorá-las interna e diretamente a que consolidar contratos com empresas estrangeiras através de cooperação ou licenciamento.

É importante lembrar que esta abordagem integrada de Dunnig estão relacionadas aos quatro principais tipo de investimento: *market seeking projects* (busca de mercado), são projetos de investimentos que tem o efeito direto de substituição de importação, onde são orientados para atender o mercado interno dos países receptores de IDE; *resource seeking projects* (busca de recursos), são projetos com o objetivo de ter acesso a matérias-primas e mão-de-obra mais baratas; *efficiency seeking projects* (busca de eficiência) são projetos que se referem a busca de menores custos de produção em uma cadeia internacional; e por último *asset seeking projects* (busca de ativos estratégicos), se referem a ativos estratégicos das empresas estrangeiras que são obtidos através da instalação de novas plantas fabris, fusões, aquisição ou operações de *joint ventures*. (AMAL; SEABRA 2007).

De um modo geral, Bevan *et al apud* Amal e Seabra (2007), a estratégia de adentrar no mercado através do IDE tem sido considerada como uma forma que as EMNs buscam em explorar os recursos já existentes nos países receptores, bem como uma maneira de aumentar as competências destas empresas através da interação com diversas localizações no objetivo de buscar ambientes institucionais que promovam o desenvolvimento de suas vantagens específicas de propriedade em um aspecto global.

2.3. Fatores Determinantes da Competitividade Internacional

Até o momento foram descritos a forma como conformam internacionalmente as empresas globalizadas e suas pretensões para o tema em questão proposto. Para tanto, convém

explicar agora, como se configuram estas organizações estrategicamente nos mercados globais imperfeitos, sobre o tocante sobre da disponibilização de seus produtos ou serviços no mercado externo, para que as mesmas atuem de maneira satisfatória e se atinjam vantagem competitiva.

2.3.1. Análise tradicional da competitividade

A formulação estratégica faz parte do processo de análise da competitividade de uma empresa, ainda que se o objetivo é atuar em um ambiente externo. Este processo sugere que a mesma faça um julgamento do ambiente interna e externo em que atua, através de seus pontos fortes e fracos, no qual permitem avaliar as oportunidades e as ameaças que decorrem de cada ambiente internacional (BAÑEGIL; SOUZA, 2004; PIPKIN, 2005). Não obstante, Bertaglia (2003) ressalta que tal análise é fundamental também para avaliar a interdependência existente no ambiente.

Para tanto, o tradicional modelo das cinco forças competitivas – rivalidade entre os concorrentes ameaça de novos produtos substitutos, ameaça da entrada de novos concorrentes, poder de negociação pra com os compradores e poder de negociação dos fornecedores - de Porter (1987) é considerado um instrumento valioso para dar início a este processo. Na medida em que se analisa o ambiente competitivo e a interação entre essas forças existentes, que favorecem para determinar a rentabilidade de longo prazo em um mercado específico. Tal análise permite assim identificar numa determinada indústria ou setor, dependendo da diferenciação de uma empresa: a sua posição competitiva, a sua proposta de valor, bem como o desempenho de suas atividades complementares em relação aos concorrentes (BAÑEGIL; SOUZA, 2004).

Neste contexto, a abordagem da Análise SWOT¹ complementa análise deste processo, pois é um instrumento que permite estudar a competitividade de uma organização que relacionam as condições internas e externas segundo quatro variáveis: força (*strengths*),

¹ Fonte: BERTAGLIA, 2003. “... A análise SWOT foi criada por *Kenneth Andrews e Roland Christensen*, dois professores da *Harvard Business School*, nos Estados Unidos e é comumente utilizada por inúmeros acadêmicos...”.

oportunidades (*opportunities*), fraquezas (*weaknesses*) e ameaças (*threats*), conforme pode ser visto na figura a seguir

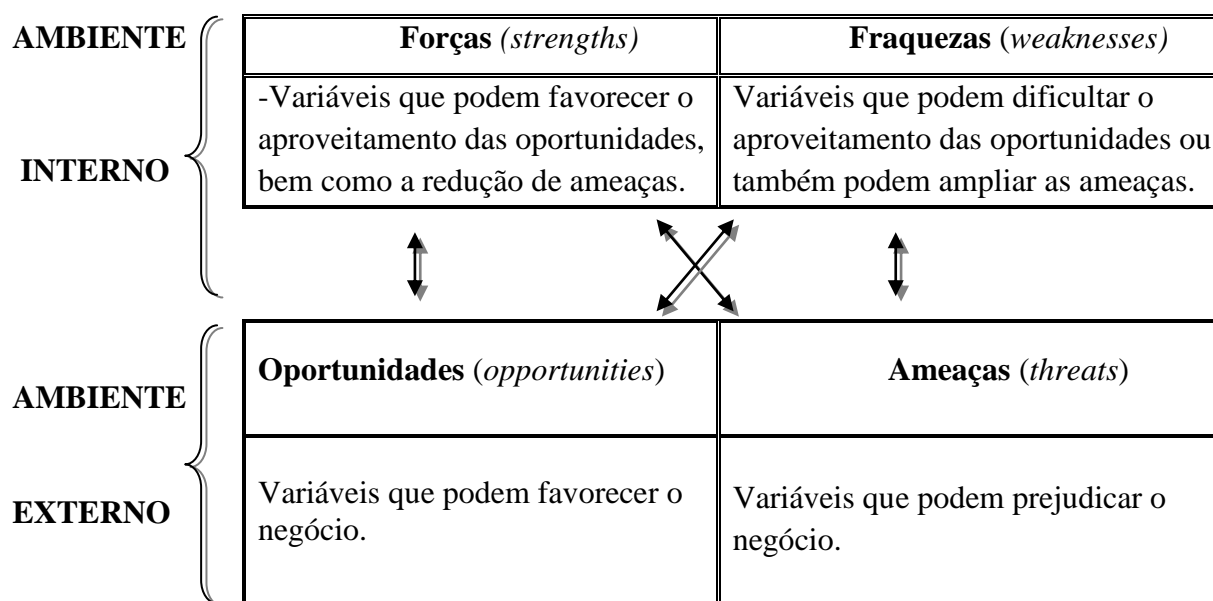


Figura 1. Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria com base em Betaglia (2003)

Conforme a figura 1 é possível identificar o nível de adaptação entre estas variáveis e então perceber se os pontos fortes da organização são condizentes com os fatores críticos de sucesso² para satisfazer as oportunidades de mercado. Caso isto seja alcançado, a empresa terá grandes chances de atuar de maneira competitiva a longo prazo (BERTAGLIA, 2003).

2.3.2. Cadeia de Valor

Segundo Porter (1989), a cadeia de valor pode ser considerada como o conjunto de atividades com a finalidade de projetar, produzir, vender, oferecer e suportar produtos e serviços. E a maneira como a empresa executa cada uma dessas tarefas reflete não só a sua história, como também a sua estratégia, bem como a economia básica de suas próprias atividades.

² Este conceito é aprofundado em TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Editora UNB: 2001.

Conseqüentemente, cada atividade colabora para a posição relativa de custo da organização, e cria uma base para a diferenciação, dando a empresa uma vantagem competitiva (BERTAGLIA, 2003). Porter (1989) comenta que, mesmo numa indústria ou num setor, onde possam existir cadeias de valores similares, sempre existe diferença entre a cadeia de valores dos concorrentes, e é esta a fonte básica de vantagem competitiva.

O conceito de valor é considerado como a quantia que os consumidores estão dispostos a pagar por aquilo que uma determinada firma lhes oferece. É com isso que, cada atividade que favorece para que estes produtos estejam disponíveis aos consumidores aplica-se um valor, valores estes que podem ser expressos como os insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para realizar sua função. É importante lembrar que essas atividades utilizam e criam informações com o objetivo de atender a demanda, saber o andamento das atividades e ainda para acolher certos imprevistos. Criam ainda ativos financeiros (PORTER, 1989).

Essas atividades que Porter (1989) chama de atividades de valor, podem ser divididas em dois subgrupos de atividades: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias, que podem ser divididas em cinco categorias genéricas, estão envolvidas com a criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Já as atividades de apoio, que podem ser divididas em quatro categorias genéricas, sustentam as atividades de apoio e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos, e várias funções do âmbito da empresa. Conforme pode ser visto na figura 2 abaixo.



Figura 2. A Cadeia de Valores Genéricas

Fonte: Porter (1989); pg. 35

Embora as atividades primárias dependam diretamente do desempenho das atividades de apoio, a forma como a logística interna (atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição dos insumos no produto), as operações (associadas à transformação dos insumos no produto final, bem como o trabalho de máquinas embalagens, montagens, manutenção de equipamentos, testes, e operações de produção), a logística externa (associadas à distribuição física, do produto para compradores, como armazenamento de produtos acabados manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação), o marketing e vendas (associados a oferecer um meio pelo qual consumidores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação seleção do canal, relação com os canais e fixação de preços) e serviços (associados ao fornecimento de serviço para intensificação e mantimento do valor do produto) estão integradas, favorecerão em muito para desempenhar algum papel na vantagem competitiva de uma empresa (PORTER, 1989).

Assim, compreende-se que essas atividades fazem parte de um sistema interdependente, onde os elos que as integram podem resultar em uma vantagem competitiva em termos otimização e coordenação. Para tanto, tendo em vista o foco do trabalho, os elos verticais relacionados às atividades primárias da cadeia - que podem não somente estar dentro da cadeia de valor de uma empresa, mas também entre a cadeia de valor a cadeia de valor da mesma, e as cadeias de valores dos fornecedores e os canais de distribuição - assumem relevância.

È nesta expectativa que os elos entre cadeias de valores de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e do canal propiciam oportunidades para a empresa intensificar suas vantagens competitivas. A relação que a empresa tem com o fornecedor configura-se em uma afinidade onde os ganhos são para ambos, e a divisão destes benefícios é coordenada ou otimizada pelos elos existentes entre os mesmos, que depende do poder de barganha de cada um. Vale lembrar ainda que os elos do canal são similares aos elos do fornecedor, pois a divisão dos ganhos é observada sob a mesmo ponto de vista. Para tanto, os canais executam atividades como vendas, publicidade e exposição, nas quais os pontos de contatos são múltiplos entre as cadeias de valores entre da empresa e dos canais, como força de vendas entrada de pedidos e logística externa (PORTER, 1989).

Como comentado, no subitem da internacionalização deste capítulo, se estas atividades forem internalizadas ou verticalizadas, esta pode ser considerada uma estratégia valiosa que

possa garantir a empresa um tipo de vantagem que possibilita melhores condições para controlar o desempenho das atividades.

Dado isso, é oportuno evidenciar o conceito canais de distribuição: que diz respeito ao conjunto de pessoas e organizações e indivíduos que estão diretamente ou indiretamente ligados ao processo de disponibilização dos produtos e serviços para os clientes (ARBACHE, 2006).

No caso dos canais de distribuição internacional, o conceito segue as mesmas visões, porém, a complexidade presente nas variáveis que influenciam a escolha das atividades relacionadas com a distribuição no exterior é o que distingue dos canais nacionais, o que muitas vezes poder ser decisivo na eleição do sistema de distribuição (BAÑEGIL; SOUZA, 2004).

De um modo geral, os canais de os canais de distribuição assumem expressiva relevância, mas isso não se remete apenas a satisfazerem a demanda da disponibilidade de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço, a preponderância se dá, por possuir um papel de configurar uma “rede orquestrada” que cria valor aos consumidores, com o objetivo único de vantagem competitiva (NEVES *apud* NOGUEIRA, 2008).

2.3.3. *Marketing* Internacional

Conforme comentado anteriormente, o *marketing* está relacionado às atividades primária da cadeia de valor, onde é responsável pela realização das atividades que estão envolvidas a oferecer um meio pelo qual consumidores possam comprar um determinado produto ou serviço, e a induzi-los a fazer isto, assim englobam atividades como propaganda, promoção, força de vendas, cotação seleção do canal, relação com os canais e fixação de preços. Com isso percebe-se que preciosa ligação entre o *marketing* e os canais de distribuição.

O *marketing* internacional trata dos mesmos princípios do *marketing* nacional, a única diferença é que no *marketing* internacional as atividades ocorrem em mais de um país, situando-se esta diferença num ambiente dentro do qual os planos de *marketing* deverão se implantar (BAÑEGIL; SOUZA, *apud* Cateora1995).

Para uma empresa, a tarefa mais importante do marketing internacional é aprender a perceber até que ponto seus programas e planos de marketing podem ser expandidos mundialmente, assim como quando devem ser adaptados (KEEGAN, 2005).

A padronização favorece tanto para a formação de uma imagem global consistente, como também beneficia a redução de custos e outras economias de escala em transporte e comunicação e, conseqüentemente, ao fornecimento de produtos a preços mais baixos. Por outro lado, os consumidores variam sob diversas formas, como por exemplo: culturas, atitudes, comportamento de compra, concorrência; e para atender estas diferenças cabe as empresas adaptarem suas ofertas de produtos a cada tipo de mercado específico (KOTLER; AMSTRONG, 2003).

Para tanto, é fundamental que as empresas formulem estratégias de marketing para que a oriente no processo de decisão para o desenvolvimento dos elementos do *marketing mix* – produto, preço, promoção e distribuição (PIPKIN, 2005). Estas estratégias devem satisfazer os gostos dos consumidores, para que as conduzam ao estabelecimento de vantagens competitivas suficientemente fortes, a fim de se protegerem da concorrência (BAÑEGIL; SOUZA, 2004; PIPKIN, 2005). E o sucesso em território estrangeiro poderá vir à tona não só pelo grau de qualidade - apercebido pelos consumidores – dos produtos oferecidos, mas também pelo grau de diferenciação e da inovação desses mesmos produtos ou serviços (BAÑEGIL; SOUZA, 2004).

Bañegil e Souza (2004) salientam que a maneira mais ágil de fidelizar os clientes em modo que possam criar vantagens competitivas é a forma como são oferecidos os produtos, ou seja, através da percepção de maior qualidade por parte do consumidor, seja pela marca, seja pela origem, ou por serem muito diferenciados da concorrência.

A abordagem da estratégia de distribuição envolve a definição do tipo de sistema de comercialização que será empregado no mercado exterior. Por esta razão é fundamental entender que o ingresso e a expansão em mercados estrangeiros dependem do gerenciamento de atributos estratégicos do canal, como a atendimento ao cliente, as adaptações produtivas, a qualidade do produto, e o prazo de entrega (PIPKIN, 2005).

É neste sentido que a decisão sobre o canal a ser utilizado deverá levar em consideração: as características do produto no que se refere aos aspectos tangíveis (peso, volume, dimensão, quantidade e apresentação, grau de perecibilidade) e intangíveis (preço, moda, imagem, sazonalidade, assistência técnica); as características da empresa no que se tange a experiência e a competência internacional; deve levar em consideração também as

características dos consumidores, sob o aspecto da quantidade, distribuição geográfica, renda, hábitos de comportamento, compra e consumo e sua aceitação perante diferentes métodos de venda; do mesmo modo deve levar em consideração as características concorrentes, ou seja, analisar os canais que já encontram nas mãos dos concorrentes e quais as suas estratégias de distribuição; e por último devem ser investigadas as características dos intermediários, sob o aspecto das forças e fraquezas existentes entre os diferentes tipos. Desta forma, percebe-se que as empresas dispõem de várias alternativas estratégicas para a sua expansão territorial. (PIPKIN, 2005).

Assim, mesmo que adequando um determinado produto para um novo mercado, fixando-lhe um preço e disponibilizando-o nesse ambiente, é necessário definir os aspectos de comunicação. Pois é através da comunicação que se transmite a mensagem da firma, divulgando o produto, persuadindo o consumidor a modificar a atitude, estimulando-o assim a adquirir o produto, ou ainda fazendo com que ele recorde e opte pelo produto no momento em que decide fazer a compra (BAÑEGIL; SOUZA 2004).

Cabe então, ao gestor de marketing utilizar os elementos do *mix* promocional - propaganda, promoção de vendas, relações públicas, feiras comerciais, merchandising e forças de vendas - com os quais se adéquam as estratégias e as ambições da empresa, sob a ótica da internacionalização das transações comerciais (KOTABE; HELSEN, 2000; BAÑEGIL; SOUZA 2004).

Por fim, compreende-se que não é apenas necessário selecionar o canal de distribuição internacional mais conveniente para a empresa ou para o produto, é indispensável também que a empresa invista em estratégias de promoção, pois o sucesso do empreendimento depende em grande parte da forma, como as empresas podem influenciar o comportamento dos consumidores de outros países.

2.4. Síntese do Capítulo

Neste capítulo foi visto que para entender o comportamento das grandes empresas competitivas é necessário compreender os ambientes nas quais as mesmas estão inseridas, bem como os fatores que fazem com que essas atinjam uma posição relativamente confortável. Desta forma, foi possível perceber que as organizações possuem um conjunto de

estratégias, fazendo com que elas tenham vantagem competitiva que as permitam desfrutar de certo poder de mercado, no qual possibilita explorar suas vantagens em uma escala global, ampliando assim suas vendas, porém os concorrentes de portes similares utilizam estratégias semelhantes o que configura um ambiente de intensa competitividade.

Foi visto também que a gradual adaptação da empresa numa configuração global conforma o que é chamado de internacionalização. E uma vez configurada as condições externas as empresas possuem diversas opções para adentrar os mercados externos, sob qual foram sublinhadas somente duas: as exportações diretas e o IDE. Pois são as duas estratégias de internacionalização adotadas pela empresa que será explorada neste trabalho. A peculiaridade destas estratégias está centrada num maior controle que conformam as atividades para tornar os produtos ou serviços disponíveis aos consumidores no mercado externo, e por consequência uma maior disposição por parte das empresas em assumir riscos. Ademais foram enfatizadas algumas características do IDE, no qual se explanou a respeito das condições para que o mesmo ocorra através do paradigma eclético de Dunning, somado a um breve comentário sobre os quatro tipos de projetos para o IDE.

Por fim, convergindo a visão das explicações, foram elucidadas a forma como se configuram estrategicamente as empresas para atuarem nos mercados externos imperfeitos. Para isso empregou-se a abordagem de estratégias competitivas e os fatores de competitividade internacional. Onde, foi utilizado como base de formulação estratégica do modelo tradicional de Porter das cinco forças competitivas, bem como a análise SWOT. Logo em seguida, foi abordado o conceito de cadeia de valor, com um foco particular na integração entre as atividades da cadeia, dando ênfase na questão da informação, da logística, dos canais e do *marketing* internacional.

Assim, a caracterização desta revisão teórica constituiu a base para estabelecer as variáveis importantes na análise das estratégias de internacionalização e os canais de distribuição internacional da empresa Ferrero S.p.A.

3. O MERCADO INTERNACIONAL DE CHOCOLATES

Este capítulo realiza uma breve revisão tratando dos aspectos do mercado de chocolates em âmbito internacional. Para tanto, na seção 3.1 será feito um breve histórico do desenvolvimento deste produto; na seção 3.2 alguns aspectos do comércio internacional chocolateiro, incluindo a evolução do mesmo no mercado externo, os principais mercado mundiais; e alguns aspectos referentes a atratividade do cenário brasileiro, sob a perspectiva das empresas estrangeiras; na seção 3.3, as maiores empresas deste setor; e por fim, na seção 3.4, a apresentação da empresa Ferrero, sendo este o ponto de partida para análise do estudo de caso.

3.1. A História e o desenvolvimento da indústria de chocolates

De acordo com Beckett (1988) e ABICAB (2009) – Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Amendoim e Balas, a originalidade da nomenclatura do cacau e do chocolate tem indícios muito remotos, porém, sua primeira utilização é ainda considerada um mistério. Entretanto, tem-se a certeza de que o cacau é originário das regiões tropicais das Américas do Sul e Central.

Relatos contam que quando os espanhóis iniciaram a conquista do México – sob o comando de Fernando Cortez - os nativos ofereciam estranhos tabletes escuros aos deuses, foi então que descobriram que este se originava dos frutos do cacaueiro, que era uma árvore sagradas para os índios (ABICAB, 2009). No início, os espanhóis não apreciaram muito a bebida, que era espumante e servida fria. Porém, seu uso foi imposto pelo próprio Cortez que a considerou a bebida como preciosa, pois ela permitia com que os homens caminhassem um dia inteiro sem necessidades de outros alimentos. Dessa forma, o cacau tornou-se cada vez mais alastrado ao ponto de se transformar em moeda da época. O cacau hoje é cultivado em regiões subtropicais e tropicais, por conta da fertilidade do solo, bem como pelo equilíbrio das condições climáticas (BECKETT, 1988).

Para tanto, foi para Espanha, em 1520, onde se destinariam as primeiras remessas de cacau, nascendo assim as primeiras indústrias chocolateiras no final do século XVI. Na

seqüência, nascia a primeira fábrica francesa de chocolates, em 1659, que favorece o desenvolvimento de máquinas para a fabricação do produto (ABICAB, 2009).

Entretanto, a forma sólida do chocolate com leite é atribuída a Daniel Peters de Vevey, Genebra, na Suíça, em 1976. Tal invento impulsionou a fabricação de um novo tipo de chocolate, modificando então a receita que até o momento era feita de apenas cacau e açúcar, e dando início a fabricação de um tipo de chocolate que é vendida até hoje (BECKETT, 1988; ABICAB, 2009).

No Brasil o cacau chegou pelo estado do Pará, em 1946, e logo depois foi levado para a Bahia, onde desenvolveu suas bases econômicas, e hoje lidera produção brasileira com 75% da colheita nacional. Em termos mundiais, o Brasil ocupa a posição de 5º lugar na produção e a liderança pertence a Costa do Marfim- África, com 1.332.000 toneladas (ABICAB, 2009).

3.2. O comércio Internacional de chocolates

Com o intuito analisar o desenvolvimento do setor de chocolates em âmbito internacional, foram coletadas informações sobre este específico produto (SITC³: 1806 – Chocolates e outros alimentos contendo cacau) através do UN Comtrade. Conforme pode ser observado na tabela abaixo, os fluxos de comércio deste setor, desde o ano de 2004, aumentaram significativamente. Tantos em termos de exportação quanto em relação à variação do preço médio comercializado.

Tabela 1. Evolução das Exportações Totais de Chocolates

Período	Valor em US\$	Quantidade (Kg)	Preço Médio	Variação Preço Médio	Variação Exportações
2003	8.132.643.231	2.947.635.394	2,76	NA	NA
2004	11.423.154.916	3.314.665.887	3,45	24,91%	40,46%
2005	12.234.886.738	3.583.383.964	3,41	-0,93%	7,11%
2006	13.782.318.270	3.520.394.888	3,91	14,66%	12,65%
2007	16.479.312.088	4.064.964.448	4,05	3,55%	19,57%
2008	18.791.580.897	3.882.116.002	4,84	19,40%	14,03%

Fonte: Elaboração própria, de acordo com dados coletados no UN Comtrade.

³ Standard International Trade Classification (Sistema de Classificação Padrão de Comércio) é utilizado pela UNCTAD como meio de codificar as commodities transacionadas entre os países no comércio internacional. No Mercosul utiliza-se a NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) tendo como referência o SITC.

Em 2003 foram exportados US\$8.132.643.231 bilhões deste tipo específico de mercadoria, aumentando em 2008 para US\$18.791.580.897 bilhões, um acréscimo de 64,5%, enquanto o preço médio subiu em 2003 de US\$2,76 para US\$4,84 em 2008, um aumento de 40,4%. Além disso, nota-se ao longo do período houve um acréscimo anual na variação do preço exportado do chocolate. Isto significa que com o aumento das exportações houve também um acréscimo no valor agregado deste produto, durante este período. Estes dados comprovam que a integração econômica entre os países e expansão do comércio mundial foi benéfica para a indústria de chocolates tanto em volume de comércio como na agregação de valor desde produto diante de um crescimento do preço médio ao longo do período.

3.2.1. Principais Mercados Consumidores e Exportadores mundiais de Chocolates

Com relação ao fluxo do comércio, a figura 3 apresenta a participação dos dez principais países importadores de chocolates no total comercializado em 2008, nas quais representam 57,9% do total importado. A França consiste no país que mais importa produtos deste setor, sendo que sua participação representa 10,3%. Em seguida aparecem a Alemanha com 8,8%, os Estados Unidos representado 8,7%, o Reino Unido com 8,5%, a Holanda com 5%, Canadá (4%), Bélgica (3,5%), Rússia (3,2%), o Japão (3%) e por último a Itália com 2,8%.

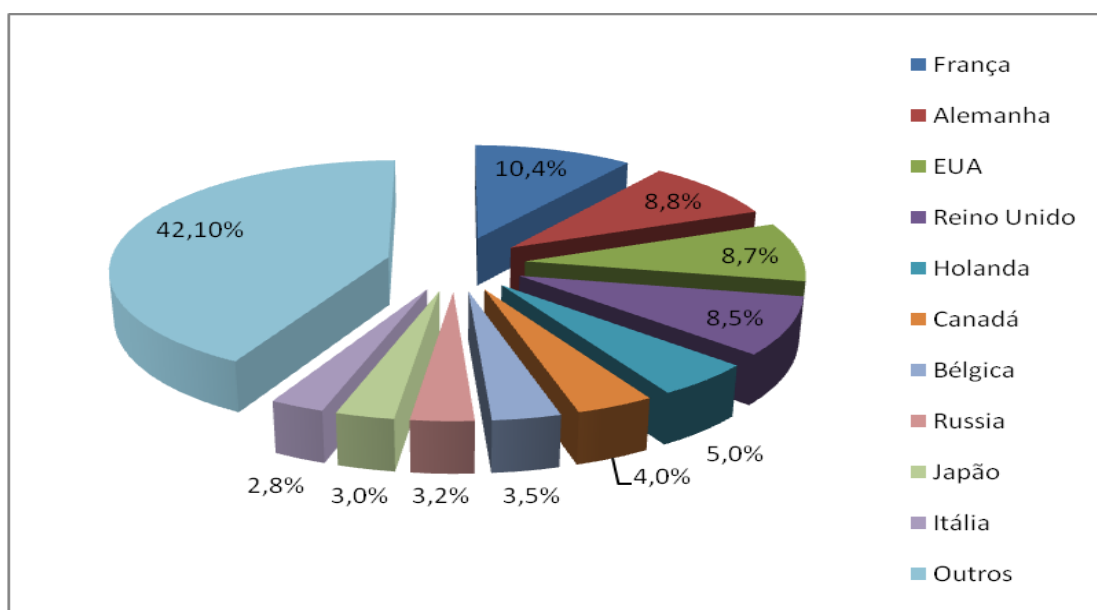


Figura 3. Maiores importadores mundiais de chocolates em 2008
 Fonte : Elaboração própria com base nos dados do UN Comtrade.

No que diz respeito aos principais países exportadores, a Figura 4 demonstra a lista dos maiores exportadores mundiais de chocolates, na qual demonstra a expressiva participação da grande maioria dos países anteriormente citados. A Alemanha lidera a posição com 17,1% das exportações, em seguida vem a Bélgica com 12,7%, com 7,3% a Holanda, a França com 7,2%, a Itália com 6,8%, os Estados Unidos (5%), o Canadá (4,2%), a Suíça (4%), o Reino Unido (3,5%) e por último a Polônia com 3,4%. Estes países representam um total de 51,2% das exportações mundiais, mas que a metade do total de chocolates exportado no mundo.

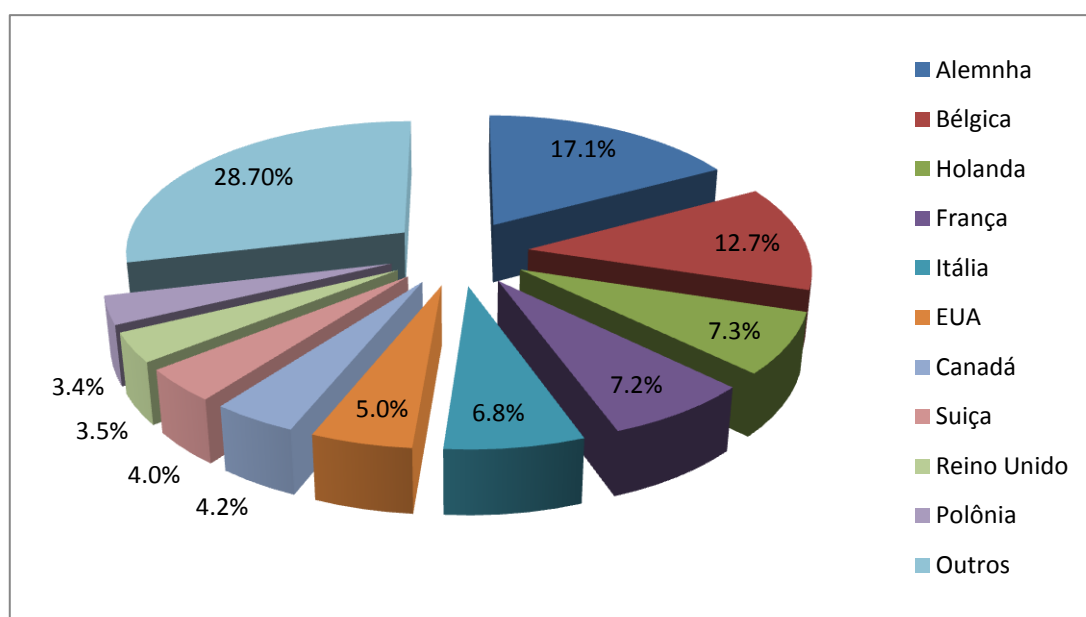


Figura 4. Maiores exportadores mundiais de chocolates em 2008

Fonte: Elaboração própria com base nos dados UM Comtrade.

De acordo com o que foi apresentado nas figuras acima, os principais países exportadores e importadores estão também, em sua maioria, entre os vinte principais países que possuem elevado consumo *per capita* de chocolate⁴. Este fato pode ser explicado pelas características peculiares desse mercado, principalmente em função das questões relativas à cultura no consumo de tal produto. Deste modo, esta afirmação pode ser evidenciada pelo que diz respeito as maiores empresas deste setor em que todas são originárias de quatro dos dez países anteriormente citados, que será abordado na seção 3.3 deste capítulo.

⁴ Fonte: CAOBISCO, Association of Chocolate, Biscuit and Confectionery

3.2.2. Atratividade do Mercado Brasileiro

Com aproximadamente 190 milhões⁵ de habitantes, o Brasil pode ser considerado atrativo em termos de chocolate no que diz respeito às empresas que objetivam ampliar seus negócios para além das fronteiras nacionais. Além disso, este potencial pode ser capturado pelo fato que o Brasil é 4º país que mais consome chocolates no mundo⁶.

Em termos de produção, como já comentado anteriormente na seção 3.1, o Brasil ocupa a posição de 5º lugar na produção mundial de cacau, principal insumo do chocolate. E ainda, em com relação a produção de chocolate ocupa a 4ª posição (ABICAB, 2009).

Dessa forma, sob a ótica da empresa, o mercado brasileiro pode ser atrativo tanto em termos de exportação, quanto em termos de implantação de subsidiárias. Primeiramente em termos de exportação, é atrativo, porque seu mercado consumidor é relativamente amplo comparado aos outros países. Já em relação aos IDE, a atenção deve ser voltada para o que foi explanado no capítulo 2, no sub-item sobre Investimento Direto Externo: *market seeking projects e resource seeking projects*. Com relação ao primeiro tipo de projeto, o perfil brasileiro satisfaz em termos da amplitude do cenário consumidor; e ainda em relação ao *resource seeking projects*, pode-se inferir que o país atende tanto em termos de acesso a matéria-prima e de mão-de-obra baratas. Ou seja, o Brasil produz uma grande quantidade de cacau cuja matéria-prima básica para o chocolate. Além disso, pode-se capturar a baixa remuneração da mão-de-obra pelo PIB per capita brasileiro em relação aos países desenvolvidos. O PIB per capita brasileiro é relativamente baixo, cujo valor aproxima-se de US\$9.570,00 por ano, enquanto que o italiano, por exemplo, aproxima-se de US\$30.381,00 por ano, conforme apresentam os dados da OCDE⁷.

Em termos específicos do mercado de chocolates o Brasil ainda possui um baixo consumo per capita estando na 22ª posição (CAOBISCO, 2009). Este dado mostra que o mercado brasileiro possui um bom potencial para o aumento do consumo de chocolates visto que possui uma grande população e uma cultura consolidada para o consumo deste produto.

⁵ Fonte: <http://www.ibge.gov.br/home/>

⁶ Fonte: http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080214/not_imp124293,0.php

⁷ Ver OCDE statistics <http://stats.oecd.org/index.aspx>

No que diz respeito ao mercado internacional de chocolates brasileiro a tabela 2 apresenta uma comparação entre as exportações e preços médios de chocolate entre Brasil e Itália.

Tabela 2. Exportações e Preço Médio Exportado de Chocolate – Brasil e Itália

Período	Brasil		Itália	
	Exportações (US\$)	Preço Médio (US\$)	Exportações (US\$)	Preço Médio (US\$)
2003	104.295.348	2,01	464.749.026	4,58
2004	121.849.172	2,23	558.142.641	4,97
2005	151.899.972	2,77	609.571.508	5,03
2006	140.589.918	3,13	762.242.929	5,39
2007	126.098.477	3,21	1.170.782.555	6,35
2008	133.013.557	3,56	1.283.278.657	7,03

Fonte: Elaboração própria conforme dados coletados no UN Comtrade

Os dados contidos na tabela 2 mostram que apesar das exportações brasileiras sofrerem algumas oscilações, houve um aumento de 27,5% no total exportado durante o período que vai desde 2003 até 2008. Além disso, verifica-se também que houve um aumento no preço médio exportado deste produto de 77,1% acumulado no período. Esta expansão do preço médio do chocolate brasileiro é significativa apesar de estar muito abaixo do preço médio de chocolate italiano cujo resultado apresentou evolução de 53,5% acumulada no período.

Conforme ilustrado, apesar do Brasil ser um dos maiores produtores de chocolates, sua exportação não segue o mesmo patamar em comparação com a Itália que é um dos maiores exportadores mundiais deste produto. Por outro lado, apesar da competitividade internacional brasileira não ser tão representativa, o aumento do valor médio exportado indica que existem grandes possibilidades de o produto brasileiro se tornar externamente competitivo.

3.3. As Maiores Empresas do Setor

Com relação as maiores empresas do setor de chocolates, a classificação é feita de acordo com o total de vendas de cada uma das empresas, em 2008. Quanto aos países de origem destas empresas destacam-se Estados Unidos, Suíça e Itália.

Uma publicação recente é o *ranking* Top 100 2008, publicado pela Candy Industry (conforme anexo 1), que classifica as maiores empresas do mundo através do quesito faturamento, destacando o número de Unidades Produtivas que estas empresas têm no mundo, bem como o número de pessoas que as mesmas empregam. A tabela 2 abaixo apresenta as 6 maiores empresas do setor de chocolates e confeitaria, bem como seus respectivos faturamentos apresentados no ano de 2007-2008. Destaca-se ainda que muitas empresas que fazem parte de tal classificação não somente atuam no setor de chocolates, como também muitas delas atuam também no setor de alimentos e bebidas.

Tabela 3. Maiores Empresas da Indústria de Chocolates e Confeitaria

Ranking	Empresa	Nº de Unidades Produtivas	Nº de Funcionários	Vendas 2007-2008 (US\$ milhões)	Market Share %	País de Origem
1	Mars Inc.	120	63.000	16.000	15,83	EUA
2	Nestlè	480	276.000	10.361	10,25	Suíça
3	Cadbury	66	48.000	8.613	8,52	Reino Unido
4	Ferrero Group	15	21.600	7.644	7,56	Itália
5	Kraft F.Inc.	180	103.000	5.189	5,13	EUA
6	Hershey's Corp	9	11.000	5.154	5,10	EUA
	Outros	-	-	48.140	47,62	-
	Total	-	-	101.101	100,00	-

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Top 100 *Candy Industry*, 2009

De acordo com os dados do *ranking* top 100, publicado pela Candy Industry foram elencadas nesta tabela 3 as empresas que detêm o controle da maior parcela do mercado, dentre as 100 publicadas. Caracterizando assim um cenário de oligopólio que foi descrito no primeiro capítulo deste trabalho. Por sua vez, este cenário é caracterizado por poucas

empresas que controlam grande parte da produção mundial deste produto cuja competição ocorre escala mundial.

A empresa norte-americana Mars Inc. é uma empresa que não atua somente no setor de chocolates e doces, como também no setor de alimentos e alimentos para animais. É conhecida pelas guloseimas como M&M's e Snickers. Produz e comercializa também máquinas de venda automática de guloseimas e bebidas, com um sistema de pagamento eletrônico automatizado. A Mars Inc. opera em 65 países e está sediada em Virgínia, Estados Unidos, e emprega 63.000 pessoas (MARS, 2009). Suas vendas registraram um total de US\$ 16.000 milhões, tendo uma quota de mercado de 15,8%.

A Nestlé é uma das maiores companhias no mundo na produção de alimentos. Seu portfólio inclui alimentos infantis, cereais matinais, sorvete, chocolate, doces, lanches, refrigerantes e água engarrafada. A matriz da empresa está sediada em Vevey, na Suíça (NESTLE, 2009). De acordo com o *ranking* top 100, publicado pela Candy Industry a empresa tem cerca de 276.000 empregados e está na segunda posição do ranking, liderando, porém o mercado de confeitaria na Europa, com vendas que totalizaram US\$10.361 bilhões, com um *market share* de 10,2%.

Cadbury plc é uma empresa com um portfólio de produtos de confeitaria feito de chocolate, balas e chicletes. A empresa também é um produtor de bebidas. Sediada em Londres, a companhia vem com o passar dos anos aumentando significativamente suas vendas, e, por conseguinte ganhando lugar privilegiado no *ranking* mundial (CADBURY, 2009). Em 2005/2006, suas vendas ultrapassavam US\$ 4.9 bilhões, já no ano seguinte (2007/2008) chega a marca de US\$ 8.613 bilhões, seu *market share* representa 8,5%.

A Kraft Foods Inc. é uma companhia americana que atua também no setor de alimentos, além de pertencer no de chocolates e confeitaria. É uma empresa americana atuando em mais de 150 países. No Brasil, a Kraft Foods adquiriu a Lacta no ano de 1996 (KRAFT, 2009). Suas últimas vendas totalizaram um valor de US\$5.189 bilhões, adquirindo uma quota de mercado de 5,13%.

A *Hershey Foods Corporation* desde abril de 2005, comumente chamado Hershey's, é a maior empresa nos Estados Unidos na produção de chocolate. Tem sede em Hershey, Pensilvânia, uma cidade impregnada pelo aroma de cacau, e com base em chocolate Hershey's do Mundo. A Hershey vende seus produtos na rede de comércio global e também é conhecida pela produção de chocolate dos militares Estadunidenses (HERSHEYS, 2009). Emprega cerca

de 11.000 pessoas, e suas vendas estiveram bem próximas de Companhia Kraft Foods Inc., no ano de 2007/2008 somam US\$5.184 bilhões com um *market share* de 5,10%.

3.4. A Ferrero S.p.A

3.4.1. Apresentação da Empresa

Em 1942 Pietro Ferrero e sua mulher, Piera Cillario, abrem um laboratório de doces na cidade de Alba, localizado na Região de Piemonte, norte da Itália. O objetivo de Pietro era usufruir da grande disponibilidade de avelã que existia no local⁸.

É então em 1946 que Pietro começa a produzir o primeiro produto: um creme a base de avelã para ser passado no pão; que em princípio se chamava *Gianduja* e logo depois passa a ser chamado de *Giandujot*, associando-o foneticamente à uma famosa máscara carnavalesca. A comercialização do mesmo era feita para os pequenos produtores de Alba, na qual já apresentava grande sucesso. Não obstante, sua apreciação ecoou de forma rápida e consideravelmente, fazendo com que a produção tivesse de ser ampliada, pois não tinha mais condições de ser produzido artesanalmente.

É neste mesmo ano, em 1946, que nasce a Empresa Ferrero, com a necessidade imediata de incrementar o seu nível de produção, bem como a contratação de novos trabalhadores, por conta do grande sucesso que fazia o creme de avelã na época.

Logo depois do nascimento da empresa, Giovanni o irmão mais novo de Pietro, começa a administrar a rede de vendas da empresa. Na qual já se caracterizava por uma rede de distribuição direta, ou seja, da fábrica ao revendedor.

Entretanto, o período que vai de setembro de 1948 ao início de 1950, é marcado momentos complicados, como uma enchente que inundou todo o estabelecimento produtivo e a morte de Pietro em março de 1949. Com a morte do irmão, Giovanni entra oficialmente para a empresa, tornando-se assim sócio da sociedade coletiva P. Ferrero & C. Cillario Piera e Michele Ferrero.

⁸ Fonte: <http://www.ferrero.it>

A estratégia de internacionalização da Ferrero foi iniciada com a superação destas dificuldades, em 1956, onde a empresa teve oportunidade de abrir a primeira fábrica no exterior, localizada em uma pequena cidade a 150 km de Frankfurt, na Alemanha, esta primeira unidade internacional da Ferrero tinha apenas 5 funcionários e logo em seguida se transformou em 60.

Um ano depois da inauguração desta unidade, em 1957, Giovanni vem a falecer e Michele, filho de Pietro assume a responsabilidade da companhia.

Com o passar do tempo apesar da morte dos dois fundadores, o crescimento da Ferrero tornava-se cada vez mais acentuado. A alteração da fórmula e do nome do produto de creme de avelã para *Nutella* (1964) beneficiava ainda mais o incremento da companhia, tanto em âmbito nacional como internacionalmente. É neste mesmo período que o centro administrativo é transferido para Pino Torinese, região de Piemonte, outra cidade na mesma região de Alba.

Em 1968, a Ferrero abre sua primeira fábrica na França. Em seguida abrem-se outros estabelecimentos e sedes comerciais na Holanda, Bélgica, Suíça, Dinamarca e Inglaterra. No ano seguinte a Ferrero, lançava a linha de produtos *Kinder Cioccolato* expande para além do oceano, abrindo um escritório de representação em Nova York. Na sequência abriram sedes produtivas na Áustria, Irlanda, Porto Rico e Equador. A produção já é então mundial.

Seguindo no tempo, os altos investimentos por parte do grupo favoreciam significativamente o crescimento da empresa que não parava. As aberturas de sedes comerciais nos países da Europa, como na Polónia, na Checoslováquia, na Hungria e o estabelecimento de uma unidade produtiva na Rússia resultaram em 1996 um faturamento de 7.500 bilhões de liras italianas e os empregados já ultrapassam 14.000.

Logo em seguida, em junho de 1997, assumem oficialmente a empresa os filhos de Michele, Pietro e Giovanni, que se tornaram chefes executivos, chegando assim a terceira geração dos Ferrero. Esta é característica preponderante que a Ferrero carrega desde o início de sua fundação até hoje: de consistir em uma empresa familiar.

A prosperidade da Ferrero a cada ano que passava se tornava mais evidente. Em 2000 as vendas atingiram o nível de quatro bilhões de euros, com mais de 16.000 dependentes. Tal evolução – conforme pode ser visto na Figura 6 - se manifesta também nos anos posteriores: em 2003/2004 suas vendas atingem marca de 4.808 bilhões de euros; em 2004/2005 evoluem para 5.124 bilhões de euros; no ano seguinte, 5.392 bilhões de euros; e em 2006/2007 obtiveram ganhos acima de 5.742 bilhões de euros.

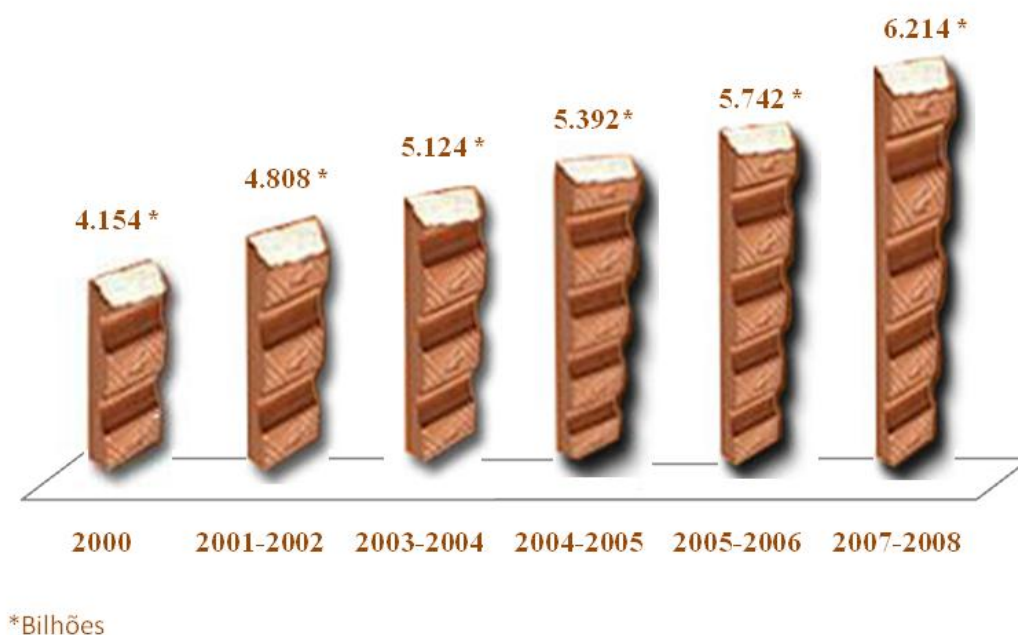


Figura 5. Evolução do Faturamento da Ferrero entre 2000 e 2008 em bilhões de Euros

Fonte: Elaboração própria conforme dados fornecidos pela empresa.

O desenvolvimento da empresa durante todos estes anos foi considerado bastante expressivo, e a cada ano que passa se torna mais evidente. Hoje a Ferrero é considerada uma das empresas líderes no setor em que atua. Suas últimas vendas cerraram o ano 2007/2008, ultrapassando 6.214 bilhões de euros (US\$7.644 bilhões), um aumento de 8,2% sobre o ano anterior 2006/2007 (vide Figura 5 acima). Estes valores fizeram com que a Ferrero ocupasse 4º lugar de acordo com o *ranking* top 100, publicado pela *Candy Industry* (2009), atingindo um *market share* de 7,56%.

O progresso financeiro da empresa também é confirmado através de uma classificação onde elencam os homens mais ricos do mundo, nas quais Michele Ferrero e Família aparecem na 1ª colocação na Itália e 40ª no mundo, com um patrimônio de aproximadamente US\$ 9.5 bilhões, segundo a pesquisa *The World's Billionaires*, publicada pela *Forbes* em fevereiro de 2009.

Outra classificação também recente é o *ranking* da pesquisa *Global Pulse* divulgada pelo *Reputation Institute*, de Nova York, que classifica as 600 maiores empresas do mundo levando em consideração o Produto Interno Bruto (PIB) de cada país e as receitas dessas empresas, bem como outros sete quesitos: Produtos e Serviços, Inovação, Ambiente de

Trabalho, Governança, Cidadania, Liderança e Desempenho Financeiro. Das 600 empresas pesquisadas a Ferrero é a empresa mais reputada do mundo. Dentre os quesitos analisados o foco foi dado para os produtos e serviço; Governança; e Cidadania. Isto representa não somente a força que a marca Ferrero vem construindo durante estes anos, como também o reconhecimento pelos seus consumidores à qualidade e inovação dos produtos desenvolvidos pela mesma com sucesso durante esta trajetória.

Seu negócio no mundo hoje abrange 38 sociedades operativas dos quais 15 são estabelecimentos produtivos com mais de 21.600 empregados. Conforme pode-se visualizar na Figura 6, no Brasil possui uma sede industrial, localizada em Poços de Caldas, Minas Gerais, e uma sede Comercial localizada em Curitiba, Paraná.

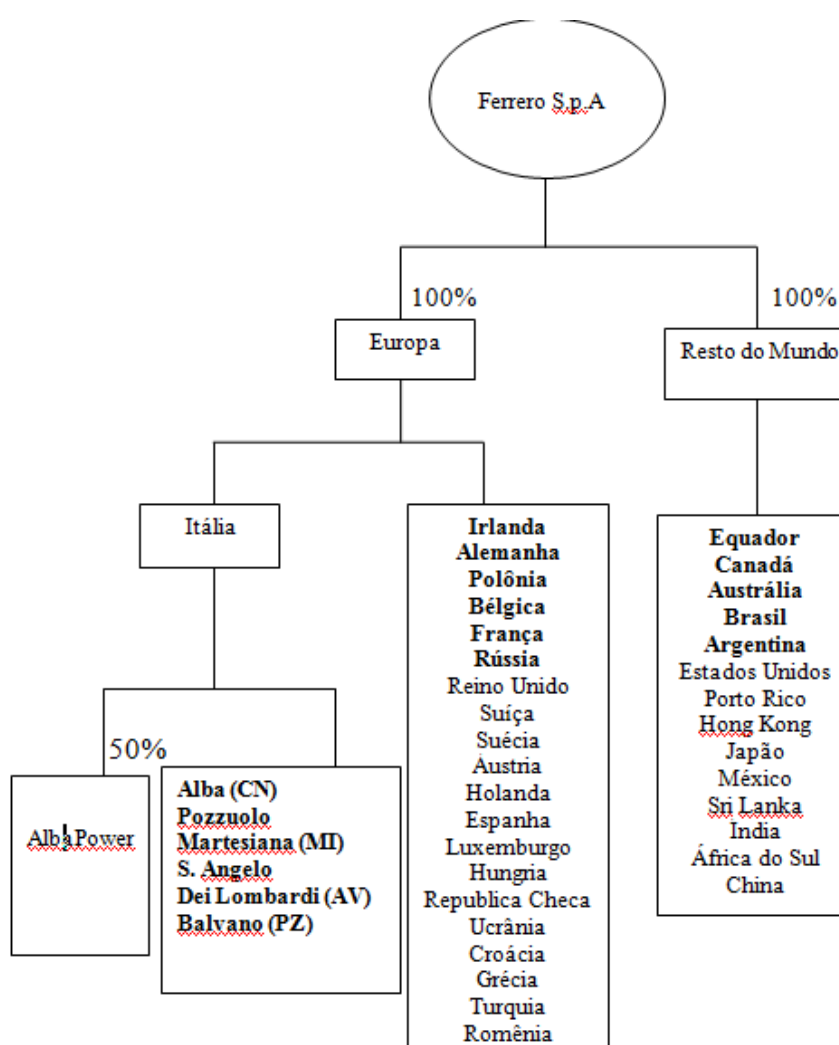


Figura 6. Organograma do Grupo Ferrero

Fonte: Elaboração própria com base em Ferrero S.p.A

A Ferrero S.p.A que é liderada pelos Chefes Executivos Pietro e Giovanni Ferrero, é controlada por P. Ferrero C. SpA, detida pela Ferrero Internacional S.A, uma holding localizada em Luxemburgo de onde são administradas todas as Ferrero do mundo conforme pode ser visualizado na Figura 6. Deste modo, as unidades fabris estão identificadas em negrito enquanto que as demais são unidades operacionais.

4. O ESTUDO DE CASO DA FERRERO

O objetivo deste capítulo está centrado em verificar as estratégias adotadas pela empresa Ferrero S.p.A para o desenvolvimento de suas vantagens competitivas num alcance global. Para tanto, a seção, 4.1 apresenta os produtos Ferrero e a importância que os mesmos têm favorecido para a amplitude do grupo, em especial o produto Nutella. Na seção 4.2 analisa-se a posição competitiva da companhia segundo a análise tradicional de Porter. Logo em seguida a seção 4.3 aborda a questão da internacionalização da Ferrero, com o comentário das suas estratégias de inserção nos mercados externo e o exemplo de Ferrero no Brasil; na sequência, a seção 4.4 trata dos aspectos da competitividade da companhia à luz da sua cadeia de valor, e na seção 4.5 apresenta-se uma breve explicação sobre a AlbaPower. Finalmente, a partir do que foi apresentado, utiliza-se a abordagem de análise SWOT para apontar os pontos que se julgam fortes e fracos, bem como as oportunidades e as ameaças que circundam a empresa, cujos resultados são o ponto chave para a conclusão deste trabalho.

4.1. Os produtos da Ferrero S.p.A

Conforme a apresentação do histórico da empresa, no capítulo anterior, pode-se perceber que a relevância da qualidade extraordinária dos produtos da Ferrero. E não só, foram estes os fatores que propiciaram a Ferrero desenvolver suas vantagens competitivas, e que serviram de alicerces para o sucesso referido.

Quadro1. Produtos que pertencem à marca

Linha	Produtos
Nutella	Nutella
Praline	Ferrero Rocher, Mon Chéri, Pocket Coffee, Raffaello, Ferrero Prestigi, Ferrero Collection e Ferrero Garden.
Kinder Cicolato	Kinder Cicolato
Fuori Pasto Dolci	Kinder Bueno, Kinder Bueno White, Kinder Cereali, Kinder Maxi, Tronky, Tronky Cocco, Ferrero Duplo, DuploCuore Fondente.
Ouova al Cicolato	Kinder Sorpresa, Kinder Gransorpresa, Kinder Merendero, Kinder Schoko-Bons, Kinder Softy.
Merendine	Kinder Pan e Cioc, Kinder Brioss, Kinder Kolazione Più, Kinder delice, Yogo Brioss, Brioss, Fiesta.
Kinder Linea Fresco	Kinder fetta al late, Kinder Paradiso, Kinder Pinguì, Choco fresh, Maxi King
Tic Tac	Tic Tac, Tic Tac Summer Edition, Tic Tac Winter Edition, Tic Tac Lime & Orange, Liberty Sugarfree
Cacao	Cacao Amaro, Cacao Zuccherato
Estatè	Estatè limone, Estatè Pesca, Estatè Deteinato, Estathè Verde
Cristallina	Cristallina

Fonte: Elaboração Própria de acordo com dados coletados no *site* Ferrero Group

O quadro 1 apresenta uma considerável gama de produtos que a Ferrero comercializa. Porém, a atenção deve ser notada que a oferta dos mesmos varia de país para país, ou seja, a Ferrero limita a oferta de seus produtos de acordo com cada tipo de mercado específico no mundo.

Dada a grande representatividade dos produtos Ferrero, atualmente a empresa tem sofrido com imitação de seus produtos, bem como o emprego de produtos que se parecem ao nome da Ferrero. O primeiro se refere a um produtor chinês que fabricava produtos idênticos ao *Ferrero Rocher*; e empresa há poucos anos ganhou na justiça contra este produtor. E também na Suíça a Ferrero sustentou uma causa contra um produtor de chocolates que desejava chamar de Ferro; o tribunal ordenou ao concorrente a mudar o nome da Marc, pois o mesmo criava confusão para os consumidores.

É importante lembrar que, a empresa deposita grande valor para duas marcas que comercializa: a *Nutella* e *Kinder*. Em especial a *Nutella*, pois somente este produto representa 16% do total vendido pela empresa, ou seja, o equivalente a 994,24 bilhões de euros (US\$ 1.223,04 bilhões).

Desta forma, compreende-se o fato pelo qual o grupo vem empregando considerável atenção ao produto *Nutella*: é o produto que deu início e garante até o hoje a magnitude da competitividade dos negócios da companhia.

4.1.1. Linha Nutella

Criada há quarenta anos, a *Nutella* é considerada o produto principal da empresa Ferrero, sendo avaliado como um dos produtos, no mercado de chocolates, mais emblemáticos na Itália. No mercado italiano representa o equivalente a 350.000 toneladas, detendo assim, 90% da quota do mercado⁹.

De acordo com os administradores da empresa, a peculiaridade do produto *Nutella* garante que sua exportação, possa ser praticada no mundo sem preocupações de imitação, pois a receita original é zelosamente preservada e é considerado um *Know-how* da empresa.

⁹ Fonte: www.ferrero.it

A *Nutella* está presente em mais de 100 países no mundo, na Itália hoje, mais de quatorze milhões de família a consomem, praticamente o mesmo acontece em países como França e Alemanha. Entretanto, convém lembrar que a Ferrero objetiva continuamente colocar metas de crescimento para este produto.

Em suma, as razões que acompanham a longa história do crescente sucesso da *Nutella*, concernem nas estratégias de diferenciação deste produto, que vêm sendo adotadas pela Ferrero ao longo deste tempo com objetivo único de liderança. Estratégias estas, que não só têm garantido uma identidade única e exclusiva deste produto, mas tem sido a origem e a chave de sucesso competitivo do grupo Ferrero.

4.2. A posição competitiva da Ferrero segundo a análise de Porter

Conforme foi apresentado no capítulo 2, através do modelo das cinco forças competitivas de Porter é possível estudar a posição competitiva de uma determinada empresa, bem como a intensidade existente no setor (ou indústria) em que atua. Sendo este um dos instrumentos valiosos para a formulação da estratégia competitiva. Para tanto, tal ferramenta foi adaptada ao caso da Ferrero.

Concorrentes: A caracterização do ambiente oligopolista em que a Ferrero está inserida é configurado por poucos remanescentes e com alta rotatividade, como também é notável os elevadíssimos investimentos em publicidade. Como comentado, no capítulo 3, os concorrentes diretos da Ferrero são: Mars, Schwepps Cadbury, Nestlé, Hershey e Kraft F.Inc; e estes são considerados muito potentes, nas quais garantem considerável quota de mercado. Isto tem sido notado, em grande parte, porque a atuação destas empresas não se limita apenas no setor de chocolates, o que conseqüentemente afeta empurrando a Ferrero para a 4ª posição, que acaba por resultar ser líder somente em seu mercado de origem, ou seja, o italiano. A peculiaridade é percebida também a partir da sua perspectiva organizacional, por não haver separação entre propriedade e controle gerencial e estratégico, como a ausência nos mercados financeiros Ferrero. Na verdade Ferrero hoje não é publicamente negociada, ao contrário da Nestlé e de Mars. Sua posição mundial, como já comentado no capítulo anterior, fica atrás da Mars, Schwepps Cadbury e a Nestlé, onde atuam com uma forte identidade de marca.

Poder de barganha com os fornecedores: De acordo com o material disponibilizado, é compreendido que o que tem garantido a alta qualidade do produto e do serviço Ferrero é a relação da empresa para com seus fornecedores. Nas quais goza de um grande poder de barganha que permite que a mesma estabeleça relações comerciais confiáveis de tal modo que os fornecedores estão sempre dispostos a adotarem as normas de qualidade impostas pela empresa

Poder de negociação com os consumidores: a empresa procura disponibilizar seus produtos baseada na uniformidade da sua imagem global da marca e do *marketing* em todos os setores em que atua, bem como gerencia seus canais de forma centralizada. Esta estratégia, segundo eles, permite que a relação para com seus consumidores seja também um sucesso mundial, tendo em vista que os produtos que são comercializados pela Ferrero são considerados pelos compradores como diferenciado em termos de sabor e com preços relativamente acessíveis.

Ameaça de novos entrantes: O setor em que a Ferrero se encontra, apesar de um expressivo aumento nas vendas, não se espera a chegada de novos entrantes, os concorrentes são os já mencionados, o restante que não dividem esta quota privilegiada do mercado são concorrentes de uma dimensão menor.

Ameaça de produtos substitutos: Aqui a atenção é voltada para os produtos salgados. A comercialização da Ferrero está limitada para somente a comercialização de doces, chocolates e bebidas, ao contrário da maioria de seus concorrentes.

4.3. O Processo de Internacionalização da Ferrero

Conforme visto na história da empresa, com apenas dez anos de sua fundação, ela já ampliava suas vendas para além das fronteiras nacionais. Esta de fato é uma característica preponderante da companhia. De tal modo que hoje o grupo Ferrero é aquele que diz uma “empresa Global”, desde o momento em que comercializa suas diversas linhas de produtos em diversos mercados internacionais, entre os quais, os mais rentáveis e que incidem sobre o faturamento do grupo, que são naturalmente o doméstico, aquele francês, o alemão e o inglês. Porém, o desafio mais fascinante, complexo, custoso e ao mesmo tempo potencialmente mais remunerado, é a penetração no mercado norte-americano que é ainda marginal a respeito dos principais competidores.

Desta forma, para se obter uma vantagem competitiva em âmbito mundial, a Ferrero assume uma abordagem estratégica em escala global, que permite o gerenciamento central que direciona as estratégias comuns aos diversos mercados-alvos, bem como a concepção e a implementação de um mix de *marketing*¹⁰ interno.

Para isso, a Ferrero define uma série de decisões operacionais e organizacionais que englobam a sua estratégia competitiva em nível mundial, no qual podem ser divididas em quatro dimensões:

- a característica da oferta dos produtos da Ferrero em escala global é oferecer uma linha de produtos padronizados e idênticos em todos os mercados em que opera;
- no que se refere à localização das atividades da cadeia de valor, a Ferrero busca uma abordagem global para obter economias de custos e em geral alcançar a vantagem competitiva. A Ferrero ressalta, em particular, a famosa estratégia parcial da concentração de mão-de-obra intensiva (que é também um caminho percorrido por ela), no qual as atividades operacionais e os recursos estão concentrados em distritos de produção global, e que a empresa pode encontrar uma clara vantagem competitiva no trabalho e ter a oportunidade de explorar as economias de escala e curva de experiência para uma competitividade em âmbito global. Enquanto outras atividades, como P&D e *marketing* são parcialmente repetidos nas sedes regionais localizadas estrategicamente para explorar maiores fontes de entrada e criar uma sinergia criativa de *know-how*, através do fluxo informativo multidirecional. Em particular a Ferrero reúne tais objetivos e tem alcançado tais metas com os múltiplos Investimentos Diretos Externos (IDE), especialmente na plataforma global da Polônia, Hungria, República Checa, Argentina e Brasil;
- padronização do *marketing mix*, onde a escolha é baseada na uniformidade da imagem global da marca e do *marketing* em todos os mercados que atua, restringindo a possibilidade de eventuais adaptações locais para casos de real necessidade fatores associados legais ou culturais;

¹⁰ FONTE: Para maiores informações ver KOTLER, P; AMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9 Edição, Prentice Hall: 2003.

- e o grau de integração de estratégias competitivas, que trata de operar em uma estratégia competitiva a mais comum possível nos diferentes mercados, o Grupo Ferrero emprega uma forte centralização dos dirigentes no nível corporativo.

Deste modo, verifica-se que os fatores que levaram a Ferrero aos mercados externos como meio de oportunidade real de crescimento foram influenciados pela análise de ambientes internos e externos citados no corpo teórico desde trabalho

Em relação aos fatores internos, como aqueles descritos anteriormente, referem-se à natureza dos custos de transação, incluindo a redução dos custos de transação através da gestão de atividades internacionais, graças à integração das atividades com unidades operacionais no estrangeiro. Este, de acordo com o material disponibilizado, é de fato o objetivo traçado no gabinete do chefe do grupo, em Luxemburgo.

Outro instrumento também muito importante utilizado pela Ferrero é o crescimento internacional da imagem em si mesmo de seus produtos, que é um elemento de vantagem competitiva. Isso permite um maior reconhecimento da marca e do produto pelo consumidor, como também um no número de ocasiões em que ele é levado a experimentar o produto. Segundo eles, tudo isso é em grande parte também, facilitado pelo efeito do "made in Italy" dos próprios produtos da Ferrero, Nutella em primeiro lugar. Para os consumidores de fato, a qualidade do produto, a sua imagem e seu lugar de origem em alguns casos, também pode permitir uma espécie de garantia, ou seja, fato de que ele tem do país a maneira em que o produto foi feito.

A razão adicional de internacionalização da Ferrero é a exploração de suas vantagens competitivas em outras áreas geográficas. E isto na verdade só foi possível devido ao elevado grau de especificidade em que seus produtos possuem, e conseqüentemente, grande dificuldade por parte dos concorrentes em imitar os seus conhecimentos e as competências adequadas, bem como os segredos comerciais e as rotinas que se dizem de sucesso do grupo.

Por outro lado, no que diz respeito fatores externos, as causas da ultrapassagem da Ferrero foram a globalização dos mercados e da concorrência em geral, como também o ambiente relevante da empresa; a saturação do mercado individual local; e ainda o melhoramento das condições e a diminuição no que se refere aos custos com comunicações e transportes entre as diferentes áreas geográficas.

A Ferrero conduz a sua política de internacionalização através de dois dos três tipos de modalidades existentes: o investimento produtivo (IDE) e as exportações. Nos quais a políticas e parcerias de comunicação são amplamente utilizadas.

4.3.1. Investimento direto externo

Desde 1956 que a Ferrero vem iniciando uma longa série de investimentos direto externo, na Europa e no mundo. Chegando assim a obter além das quatro fábricas na Itália (Alba, Puozzolo Martesana, S. Angelo dei Lombardi e Balvano), e 11 fábricas no resto do mundo (Alemanha, Irlanda, Bélgica, Polônia, Rússia, França, Argentina, Brasil, Canadá, Equador, Camarões, Austrália, Equador, Argentina e Brasil) dentro das 38 empresas que operam. Para tanto, a Ferrero elenca alguns fatores relevantes que determinaram a escolha da sua localização, são eles: ordenamento jurídico nacional nos seus pontos de força e fraqueza (quando se diz respeito à proteção dos direitos de propriedades para os investidores externos, por exemplo); no que diz respeito a penetração e o acesso aos mercados externos; a distância geográfica entre as diversas partes das atividades da cadeia de valor, como anteriormente citada, de uma empresa; e por último a disponibilidade dos fatores de produção a baixo custo (matéria-prima e custos de mão – de - obra).

Como já comentado no segundo capítulo, é de reconhecimento da Ferrero também que os investimentos direto externos (IDE) são aqueles que proporcionam um maior controle no mercado externo, mas em face de maiores investimentos, e também maiores riscos.

Sob esta perspectiva a Ferrero concentra certa atenção no que diz respeito às instalações de produção para atingir dois importantes resultados: a certificação do Sistema de Gestão na qualidade do grupo europeu e do Sistema de Gestão dos estabelecimentos ambientais.

Para otimizar seu sistema produtivo, a Ferrero foi reorganizada em uma estrutura de grupo, o Departamento de Operações. Ou seja, a partir da formação de diferentes unidades de produção a Ferrero passa a ser somente uma entidade produtiva de fábricas individuais, embora distante, é tratado como se tivesse um estabelecimento, com serviços individuais, no território, independentemente da sua distância. O investimento permanece em nível local, porém as diretrizes operacionais são indicadas pelo centro. Nesta perspectiva, tanto as responsabilidades por atividades transversais como a qualidade tornam-se centralizadas. A qualidade na direção de operações, no âmbito da direção de operação, é responsável pela coordenação das atividades com impacto sobre a qualidade em todo o Grupo; portanto, este coordena a abordagem da Gestão do Sistema da Qualidade.

Na Europa, todas as unidades de produção Ferrero obtinham a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, mas cada um de forma independente, em épocas diferentes e com diferentes agências de certificação. O resultado é que em um mesmo mercado se podiam encontrar produtos iguais, produzidos em estabelecimentos diferentes, que tinham resultados de certificações de entidades diferentes.

Para garantir a presença nos diversos países com produtos de alta qualidade – independentemente do estabelecimento em que fosse produzido - a Ferrero teve de adotar um Sistema de Gestão de Qualidade único, em que fosse certificado por uma única agência para as diferentes fábricas europeias. Assim, confirmou-se oficialmente que a certificação de qualidade da Ferrero é reconhecida um único sistema estabelecimento, todos os estabelecimentos com o mesmo nível excelência.

4.3.4. Exportações

A outra modalidade de entrada no país estrangeiro adotada pela Ferrero, como já mencionada anteriormente, é a exportação. E esta, como abordado na revisão teórica deste trabalho, pode acontecer de duas maneiras: indireta e direta.

No primeiro caso a empresa depende dos intermediários externos, e se utiliza quando as empresas geralmente não têm ou não pretendem destinar recursos para garantir a assistência pós-venda para construir uma rede de vendas. As soluções são: grandes compradores; importadores - distribuidores; *trading company*; consórcios de exportações; consultoria ou ainda sociedades em consultoria de engenharia. Entretanto, este não é a forma utilizada pela Ferrero.

A Ferrero de fato, adotou a exportação direta como modalidade de entrada. O caminho seguido pelo grupo foi aquele de vender somente ao exterior sem criar um número significativo de fábricas; mas não só, vender diretamente sem serviços de intermediários qualquer. Tudo isto é devido graças à imagem de marca que a Ferrero tem construído nos mercados externos, graças também à sua atuação em mercados novos ou ainda não explorada (garantindo assim a estabilidade com a sua penetração), e ainda pela necessidade que os produtos têm no serviço de pós-vendas.

Na própria estratégia de internacionalização a Ferrero usa a sua própria força de vendas com agentes exclusivos sobre seu próprio produto. Assim, a empresa bonifica seus agentes, sendo esta considerada a solução mais simples, e indica menor risco possível segundo a administração central, para a primeira fase de expansão no exterior. A Ferrero também defende a idéia de que as vantagens do uso do canal direto são muitas, dentre as quais ressalta: estabilidade política de longo prazo; comprometimento do pessoal com os vendedores exclusivos que se ocupam com a gama Kinder e Ferrero; controle maior do marketing mix; vantagem no lançamento de novos produtos; em alguns casos, para a Ferrero, este foi o único modo possível de entrada pela falta de uma rede local distributiva adequada.

Entretanto a Ferrero já enfrentou alguns problemas menores, tais como: alto investimento inicial para criar uma rede de distribuição adequada (a partir do zero em alguns casos), aumento da rigidez da empresa, aumento do risco de reação dos concorrentes (incluindo o mercado doméstico), dificuldade de encontrar pessoal qualificado para o posto.

Em conclusão, a exportação direta é certamente mais difícil que a venda indireta de seus produtos sem a simples presença em território estrangeiro. A Ferrero de fato criou sedes administrativo-comerciais com gerentes e assistentes dedicados em todos os países em que está presente. Em alguns períodos para as vendas e as potencialidades de faturamento se envia até mesmo vendedores italianos ao exterior; numerosos na verdade são os showrooms, lojas e centrais de suporte ao cliente no exterior para qualquer exigência. Mas o fato de a Ferrero escolher a abordagem direta, e não a indireta está implícito nas seguintes razões: o objetivo do grupo cerne em uma presença estável no mercado de entrada; o produto Kinder e Ferrero são altamente perecíveis, e de alto valor agregado, bem como têm a necessidade de assistência pré e/ou pós vendas, e a preocupação na falsificação; os compradores desempenham um papel de relevância no ponto de venda e na previsão de fortes volumes de venda; a concorrência está baseada nos preços e/ou na assistência; os intermediários (atacadistas) têm uma rede de distribuição mal organizada e ineficaz; os custos, lucros, investimentos de risco são altos investimento, bem como a relação ou custo / volume de vendas; e por ultimo, o estágio de desenvolvimento da distribuição tem uma dimensão média elevada dos pontos de vendas e eficiente distribuição no varejo.

4.3.3. Um caso de Ferrero no mundo: Brasil

Uma vez abordado as estratégias de inserção nos mercados externos, torna-se relevante utilizar agora, um exemplo de “Ferrero no mundo”. O caso do Brasil, conforme citado anteriormente neste capítulo, tem alcançado os objetivos implícitos para o IDE, como também vem se destacando dentre as fábricas Ferrero existentes no mundo.

É então em 1994, continuando sua política de expansão mundial, que o Grupo Ferrero chega ao Brasil. Seu trabalho no mercado brasileiro começa com introdução do produto *Kinder Chocolate* e *Kinder Ovo*.

As atividades no mercado brasileiro deram início com dez funcionários, que desde o princípio objetivavam desenvolver e expandir a empresa, apoiados continuamente no tripé que faz parte da filosofia desta multinacional italiana: qualidade, tecnologia e respeito ao consumidor.

No ano seguinte, em 1995, vieram os produtos *Ferrero Rocher*, *Tic Tac* e *Kinder Bueno*. E com tamanha receptividade e crescimento dentro deste mercado, a empresa não só abre espaço para a comercialização de mais produtos, como também implanta uma fábrica localizada em Poços de caldas, Minas Gerais, em 1997.

De acordo com o diretor de marketing da Ferrero do Brasil, as vantagens de atratividade que fizeram com que a empresa implantasse uma subsidiária (IDE) no país estavam centralizadas nas quatro estratégias competitivas, comentadas anteriormente, mas a peculiaridade do mercado brasileiro era de fato a amplitude do mercado consumidor.

Vale lembrar ainda que, a atratividade da região mineira como, as boas condições de distribuição para os principais mercados do país, bem como a proximidade de fornecedores de leite e açúcar (ingredientes utilizados na fabricação) e ainda o clima ameno da região foram fatores preponderantes na hora da escolha para a implantação da sede industrial. Não obstante, estes atrativos assumem tal relevância que assim como a Ferrero, outras empresas têm se instalado neste estado, como a famosa brasileira Copenhagen¹¹.

Atuando no Brasil um pouco mais de quinze anos, a linha de produtos da companhia é composta pelos produtos: *Ferrero Rocher*, *Nutella*, *Kinder Ovo*, *Kinder Bueno*, *Kinder Chocolate*, *Tic Tac* e *Ferrero Deluxe* (composta pelos produtos *Rafaello* e *Mon Chèri* e

¹¹http://www.uai.com.br/UAI/html/sessao_4/2009/05/06/em_noticia_interna,id_sessao=4&id_noticia=109215/em_noticia_interna.shtml

Ferrero Rocher). No Brasil sua produção é responsável pelos produtos *Ferrero Rocher* (e os ovos de páscoa do mesmo), *Nutella*, *Ferrero DeLuxe*, Na qual atende o mercado interno e outros países como: Alemanha, Argentina, Canadá, México, França, Itália, Equador, Rússia e Estados Unidos, sendo o equivalente de 30% de tudo que é produzido. Com isso pode-se assinalar que a empresa tem alcançado eficiência na produção de certos produtos, e a empresa adota a estratégia de *efficiency seeking projects*. Os outros produtos que a empresa comercializa são importados do Equador (*Tic Tac*), da Argentina (*Kinder Ovo*) e Itália (*Kinder Bueno*).

Segundo o executivo italiano que dirige a filial brasileira desde 2001, Pietro Cornero, em uma entrevista a *Gazeta Mercantil*, em março de 2008, anunciou que a subsidiária brasileira da Ferrero vem se destacando dentre as existentes no mundo. Conforme dados, vem acompanhando o ritmo do mercado, suas últimas vendas fecharam o ano de 2008 com um valor de US\$ 203.3 milhões no último ano. A meta do grupo é expandir a subsidiária brasileira para que esta chegue na 10ª colocação, nos próximos cinco anos. Para isso, e eles pretendem colocar em prática um plano de expansão que estão baseados em três sub-objetivos: maior produção da fábrica, um ao número de revendedores e distribuidores, bem como lançamento de novos produtos.

4.4. Aspectos da Competitividade e a Cadeia Valor da Ferrero

A Ferrero tem importantes relações de fornecimento com produtores nos países em desenvolvimento, onde está concentrada a maioria dos seus cultivos. Os diferentes níveis sociais e condições de trabalho que caracterizam estes países fazem com que a fase de abastecimento torne-se muito delicada, uma vez que é mais difícil garantir a qualidade e segurança dos processos de produção. Por esta razão, a Ferrero tem voltado suas atenções para o desenvolvimento destas comunidades locais em que regularmente se relaciona. Sendo assim, ela tem inicializado vários projetos para desenvolver capacidades e qualificação profissional das mesmas, constituindo a fonte básica para desenvolver suas vantagens competitivas.

4.4.1. A organização Logística

Com a globalização econômica, e o conseqüente advento das novas tecnologias de comunicação, a questão da gestão da logística torna-se cada vez mais estratégica. Principalmente na indústria de alimentos, e conseqüentemente no setor de chocolates, tanto pelo seu potencial em termos de custos mais baixos quanto pela sua forte implicação na perecibilidade dos produtos, influenciando assim, na organização industrial das empresas comerciais e distribuição.

Sob o ponto de vista da Ferrero, o ponto decisivo é a escolha de como se organiza e melhora a cadeia logística, bem como o abastecimento nos casos de internacionalização da empresa. Para tanto eles se baseiam em alguns quesitos logísticos básicos: tempo, custos e a forma de conseguir realizar uma cadeia logística eficiente num mercado global; a escolha da melhor modalidade de integração entre os diversos operadores; uma organização logística eficiente das matérias-primas aos produtos finais; integrar a própria cadeia de logística de acordo com as peculiaridades dos mercados estrangeiros; implementar e monitorar um relacionamento eficaz entre os parceiros estrangeiros e italiano; estruturar a cadeia de logística, não apenas como o fluxo de mercadorias, mas como um "negócio" para a empresa indiretamente; gerenciar as relações com os agentes locais a fim de superar as diferenças culturais e estruturais; fazer uma análise preventiva da infra-estrutura local; e por último, salientar a importância do relacionamento entre a empresa e o operador logístico nas escolhas das localizações adversas.

No setor industrial as atividades logísticas constituem, a logística do abastecimento, a logística interna e distributiva (ou externa).

Para tanto, diferentemente de como era no passado, onde as atividades logísticas se referiam ao suporte logístico sucessivo à produção (uma função essencialmente tática), a Ferrero admite que não é mais possível dividir as funções de abastecimento, produção e distribuição, como antigamente. Na medida em que estas atividades são integradas dentro da cadeia logística, tornando-se assim cada vez mais difícil dizer o que é somente logística e o que é somente produção.

Assim, como os produtos Ferrero são produzidos em uma ou mais unidades de produção, e como as matérias-primas são provenientes de mais de um fornecedor, a configuração destas atividades se dá da seguinte forma: as matérias-primas são estocadas

antes de serem transformadas, logo depois da produção, são armazenados os produtos finais num outro depósito, antes de serem transportados para os revendedores ou diretamente para clientes, conforme pode ser visualizado na figura abaixo.

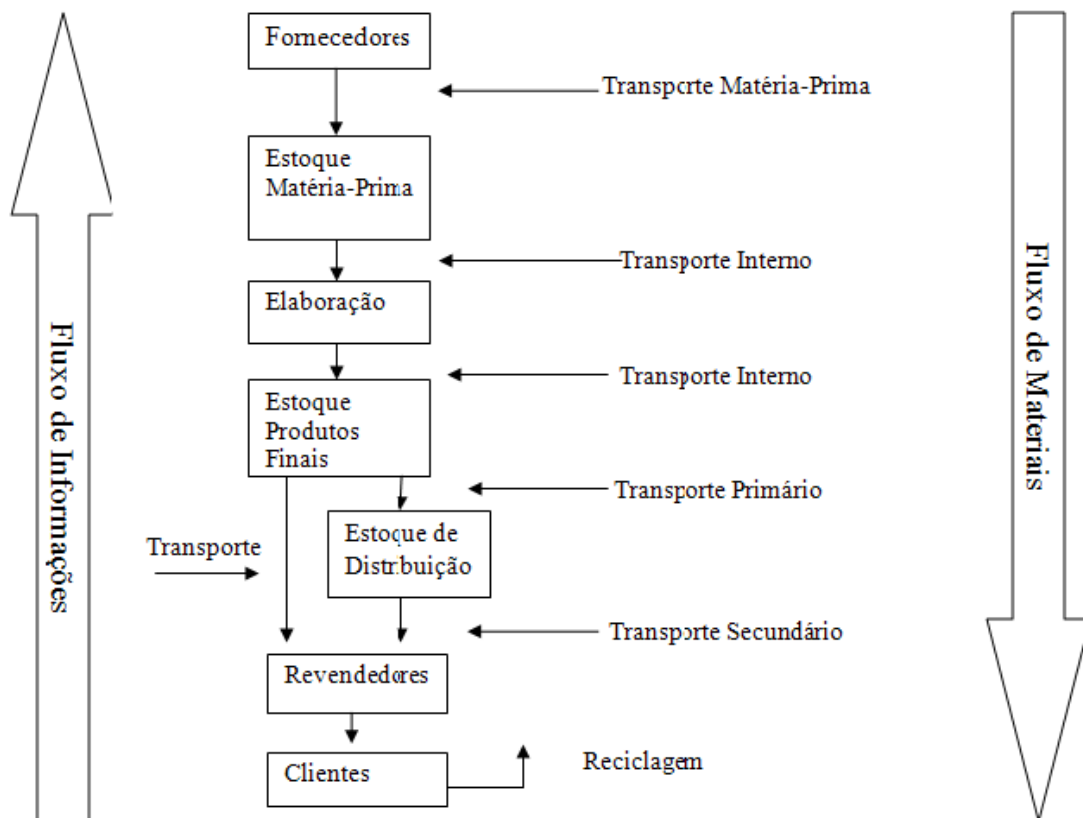


Figura 7. Logística da Ferrero

Fonte: Elaboração própria com base em Ferrero S.p.A

Desta forma a Ferrero volta suas atenções para gestão da rede logística, também conhecida como *supply chain management* (SCM) para que então seja feito o processo de planejamento, a implementação e o controle dos fluxos de produtos; e se obtenha as informações catalogadas a fim de atender as demandas dos clientes da maneira mais eficiente possível. Estes processos, enfatizam os dirigentes da empresa, deve então ser desenvolvido

através da gestão integrada de toda a cadeia logística, articuladas através das decisões de nível estratégico, tático e operacional¹², para que se reduza os custos e melhore o nível dos serviços.

É importante lembrar que, a diversificação dos produtos tem influenciado as empresas, como também a Ferrero a adotarem uma visão mais estratégica a que tática operativa, na medida em que esta reorganiza os serviços de logística sob a perspectiva de integração, garantindo mais uma vez a redução dos custos e a qualidade do produto.

Não obstante, é principalmente na distribuição que se envolve um custo adicional para a produção até a comercialização. O objetivo da logística distributiva é minimizar estes custos adicionais, mantendo um nível adequado de serviço aos clientes. O serviço de produção e de marketing da Ferrero parte da distribuição baseados em três sub-objetivos: Armazenamento (*Warehouse*) - serviço de produção ideal para o armazenamento dos produtos no qual são preparados para a venda e disponibilizados para serem enviados aos clientes. Assim, torna-se relevante programar as informações deste armazenamento (*Datawarehouse*), para que para que sejam tomadas as decisões de marketing e vendas. Para realizar o projeto, dada a sua importância, criou-se um grupo de trabalho altamente qualificado, composto por trabalhadores internos da Ferrero e profissionais Oracle (um parceiro que é líder no mercado específico, pela confiabilidade global que é passada passa com seu alto desenvolvimento tecnológico). No qual têm sido transferidas para a Ferrero competências específicas em termos de tecnologia; a expedição (*delivering*) é o outro sub-objetivo que se refere ao serviço de marketing, destinado ao transporte de produtos, de acordo com as solicitações dos clientes finais. E o último sub-objetivo é o planejamento e o controle do sistema de distribuição no qual é um tipo de serviço destinado a coordenar o processo de armazenamento e transporte.

Neste sentido, devido a abundância de dados é fundamental a utilização das tecnologias de informação e Comunicação (TIC), pois a análise dos dados pode influenciar diretamente na obtenção de economias significativas e garantir vantagens competitivas.

Para aumentar a sua competitividade a Ferrero utiliza os serviços da Sogema, que é uma empresa alemã líder em logística integrada na Europa, no qual é capaz de fornecer serviços com o mapeamento do estoque atualizado em tempo real, o rastreamento do produto, o registro permanente de bens, e monitoramento na fase dos processos operacionais. Também integra a cadeia de valor da Ferrero com o planejamento de aquisições, tanto sobre as operações de embalagem quanto de final do produto.

¹² Para maiores informações ver CRISTHOFHER, M. Logística e Gerenciamento da cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução dos custos e melhoria dos serviços (1997).

A importância notável para Ferrero da SOGEMA é a contribuição em tecnologias de informação e comunicação (TIC) que desta forma favorece a gestão do armazenamento de dados (*data warehouse*), a centralização dos fluxos de informação, bem como a gerenciamento informatização dos depósitos.

Graças a esse sistema de SCM (*supply chain monitoring*) é possível com que a Ferrero monitore cada ordem de expedição de maneira centralizada. As principais características são tanto a possibilidade de prever sobre eventuais questões de expedição, quanto a possibilidade de ter oportunidade em fazer um relatório completo sobre a transação.

4.4.2. A atividade Operacional

A qualidade da matéria-prima é um objetivo central da empresa. Cada ingrediente deve satisfazer critérios rígidos. Estes critérios, elemento de especificações desenvolvidas pela Ferrero, são constantemente adaptados as leis vigentes - comunitárias e internacionais - além das regras específicas impostas pelo grupo em relação às necessidades dos consumidores.

A seleção de matérias-primas integra uma seleção minuciosa e cuidadosa dos fornecedores. Estes devem ser sempre qualificados e disponíveis para a inspeção e sistema de monitoramento por peritos Ferrero. Outros testes são feitos na embalagem e no sistema de transporte de matérias-primas. Cada ingrediente é testado na fábrica para garantir a qualidade. Há, pelo menos, trinta controles de qualidade que a Ferrero equipa no estabelecimento.

4.4.3. A produção e a Ferrero Engenharia

A Ferrero Engenharia foi criada em 1991, reunindo em uma sociedade autônoma os recursos técnicos que já por um longo tempo operavam a serviço do Grupo. De um lado uma oficina mecânica e elétrica (com o nome e a marca de OMS) já fornecia em muitos estabelecimentos - na Itália e no exterior - maquinários especializados nos processos de fabricação. De outro lado, o "Serviço de Engenharia", enquadrado então em termos técnicos

do estabelecimento de Alba da Ferrero, Itália - no qual representava um grande grupo de mecânica, elétrica e eletrônica, no qual a partir dos anos setenta desenvolveu tecnologias, máquinas e instalações para a produção dos produtos da Ferrero.

Pelo que se compreende sobre a disponibilização dos dados, a combinação e unificação destes recursos técnicos em uma única entidade permitiram a Ferrero engenharia enfrentar com sucesso os desafios: como construção, ampliação e implantação de novas grandes unidades de produção em todo o mundo.

Na Ferrero Engenharia são somados as técnicas e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos, tanto a bagagem de experiências pessoais, quanto o conhecimento acumulado pela empresa através de trabalho em equipe. Essas habilidades e capacidades estão constantemente envolvidas em atividades que vão desde a avaliação e planejamento das principais iniciativas, a invenção e desenvolvimento de máquinas e processos, até as atividades de apoio às decisões de investimento com precisão técnica e de análise e previsões econômicas.

Não obstante, dentre as principais iniciativas da Ferrero Engenharia o grupo deposita um peso relevante ao projeto Ferrero Canadá. Com relação a este projeto, a Ferrero Engenharia está comprometida com a implementação e a realização de uma planta completa para a produção do produto *Rocher*, desde a preparação até a embalagem.

A fábrica da Ferrero Engenharia é localizada na cidade de Alba, e dispõe de importantes recursos e conhecimentos técnicos para a produção direta de maquinário especializado e críticos. Também dispõe de recursos e espaço para a montagem de máquinas e equipamentos (também em grandes dimensões), que podem montados, testados e desenvolvidos na sua totalidade.

As máquinas instaladas são capazes de entrar em produção imediatamente, sem exigir muito (longo prazo), através do suporte das unidades centrais. Em qualquer caso, os técnicos da Ferrero Engenharia são treinados para operar por longos períodos em vários lugares distantes, muitas vezes em países estrangeiros. As capacidades organizacionais também têm sido desenvolvidas e têm acumulado experiências nas viagens e gestão dos funcionários, ou seja, na transferência de equipamentos para longas distâncias e por diversos meios, na montagem dos estaleiros e finalmente o armamento das máquinas nas plantas de produção.

Para empresa, o valor fundamental da atividade da Ferrero Engenharia é o impulso constante para inovação: assim como o mundo Ferrero, também as máquinas e os processos devem sempre ser e estarem capazes de enfrentar e vencer os concorrentes.

Desta forma, compreende-se que a inovação dos produtos Ferrero é em primeiro lugar resultado da peculiaridade que a Ferrero Engenharia impõe nos processos de produção, que já são fatores que implicam na adoção de tecnologias inovadoras. E o segundo, as oportunidades oferecidas pelas inovações tecnológicas nos melhores mercados do mundo, que segundo eles, é muitas vezes imprescindível para criar, explorar e desenvolver soluções a partir do zero.

4.4.4. Pesquisa e Desenvolvimento

Um caminho sempre seguido pela Ferrero foi o contínuo investimento em pesquisa e desenvolvimento. A pesquisa tem sido a base para o crescimento do grupo, em face para enfrentar os desafios do mercado com dinamismo e eficiência.

Com o apoio da Sociedade Soremartec, a Ferrero tem criado novos produtos, prestando atenção aos ingredientes sob o aspecto do valor nutricional, como também tem feito estudo de tendências de mercado e inovação dos produtos existentes. O estudo desta sociedade concerne-se também em sugerir novas estratégias de marketing e o melhoramento do *Know-how* tecnológico do Grupo.

A Crescente presença do Grupo nos mercados ao redor do mundo envolve, anualmente, a necessidade de atender às crescentes demandas. A Ferrero tem investido maciçamente em recursos de pesquisa e desenvolvimento de novos sistemas de produção totalmente automatizada, respeitando as receitas do "velho" Ferrero e ingredientes naturais que as compõem. Tudo isso a fim de coexistir em perfeita harmonia, tradição, com uma estrutura industrial em contínua evolução.

4.4.5. Marketing

Como visto anteriormente, a Ferrero adota a estratégia de um *marketing mix* padronizado com o objetivo de reforçar a sua marca nos diversos mercados em que opera.

Não obstante, com o objetivo de avigorar ainda mais seu nome, assim como outras empresas de grande porte, a Ferrero é uma que também investe maciçamente em propaganda.

Segundo o material disponibilizado pela empresa, eles se consideram grandes “anunciantes” publicitários, tanto na Itália, como no exterior. Para empresa, esta é a base da estratégia de comunicação para com os seus clientes, transmitindo assim mensagens de qualidade com grande impacto emotivo. A empresa possui uma agência interna, a Ferrero *Pubbliregia*, no qual é responsável pelo desenvolvimento de todos os projetos relacionados à estratégia de comunicação do grupo, enfatizando os valores da empresa, as suas raízes e a marca *Kinder e Ferrero*.

O patrocínio em grandes eventos esportivos é considerado pelo grupo uma das chaves de sucesso do mesmo, tanto na Itália como no exterior. Como por exemplo o patrocínio da seleção italiana de Futebol através da marca Nutella; o patrocínio da Ferrari pela Fórmula 1, durante anos; outro exemplo é o patrocínio das seleções masculinas e femininas de vôlei pela marca *Kinder*; tem ainda o patrocínio no circuito feminino italiano de ski através do *Pocket Coffee*; e ainda o patrocínio dos atletas na Olimpíada de 2008 em Pequim, como também na seleção europeia de futebol através da marca Ferrero.

Outra estratégia de marketing considerada bastante relevante pelo grupo é o projeto *Ferrero e i “Cioccolibri”* (*Ferrero e os Choco-livros*), que se referem a uma parceria que a Ferrero lançou com uma editora Italiana para ao lançamentos de livros em supermercados, e a comercialização dos mesmos sobre o assunto de chocolate, através da marca *Kinder Cioccolato*.

Cabe lembrar ainda a Fundação Ferrero, na qual é fundada com intuito de planejar muitas atividades nas conferências literárias, artísticas e sociais, organizar seminários e exposições a nível internacional, seno está mais uma estratégia de marketing considerada relevante pelo grupo.

4.4.6. Atividade de Infra-Estruturas

O Grupo Ferrero escolheu a nova metodologia *Quik Job* de trabalho para apoiar o desenvolvimento de processos de governança corporativa por meio da avaliação de cargos e processos de intensificação por recompensa, ou seja, por mérito.

O Grupo tem atualmente tem três centros de pesquisa e desenvolvimento, e das quinze fábricas saem cerca de setecentas mil toneladas de produtos por ano, graças ao trabalho de

mais de 21.000 (vinte e um mil empregados), marcas como a Nutella, o Ferrero Rocher, o Mon Cheri, o Tic Tac, o Kinder Bueno, o Kinder Surpresa e o Raffaello, repercutem a cada ano que passa sucesso em todo mundo.

Isto se deve basicamente aos valores que a Família Ferrero vem persistindo desde sua fundação, valores estes que fizeram com que a abertura de estabelecimentos industriais no exterior, tornasse a empresa um grupo verdadeiramente internacional. E não só isso, por ser também considerados um dos grupos mais importantes no mundo em Confeitaria.

Conforme os materiais, o objetivo do Grupo Ferrero está centrado em reforçar sua vocação internacional, avigorar características que já são consideradas competitivas a nível mundial: seu faturamento e também sua apresentação como uma multinacional líder, estruturada em unidades de negócios para o desenvolvimento de seus produtos em todos os mercados do mundo. Para isso, a família Ferrero tem aprofundado seu compromisso e entusiasmo para determinar o desenvolvimento de suas atividades de infra-estruturas, para dar continuidade aos seus valores de inovação e qualidade.

Em 2003, a Ferrero deu início à fase da análise, pesquisa e projeto de uma solução que permite o Grupo aplicar uma metodologia comum para a avaliação do trabalho e baseado em tecnologias na *Web*. “A solução teve de ser utilizada por todas entidades do Grupo no mundo”, anunciou a Central de RH, no qual permitia lidar com os processos de inspeção, certificação e homologação de avaliações, de forma centralizada, pela holding em Luxemburgo”.

O processo de implementação foi desenvolvido através de dois planos paralelos: metodológico e tecnológico. Ou seja, o primeiro se refere a formação de um grupo de trabalhadores que tem uma chave metodológica para desempenhar suas atividades, no qual consentiram a adequar-se a semântica do *Quik Job*, de tal modo que possam refletir o modelo organizacional do grupo estruturando um grupo. O grupo também definiu o processo metodológico para a verificação e aprovação nas avaliações da Holding, identificando perfis de acesso e níveis de certificação baseado em classes e perfis de papéis pré-definidos.

Com relação ao paralelo tecnológico a Ferrero adotou o padrão de tecnologia aos computadores e ingressos ao Portal FERRERO. Todos os dependentes têm então à esta estrutura de portal para ativar os seus perfis de diferentes acessos ao aplicativo, como também em todos os lugares do mundo, que estão ligados através de servidores de intranet disponível a partir NEXT. Um ano após a primeira transação do portal FERRERO a solução implementada e utilizada em mais de 10 países do mundo.

4.4.7. Desenvolvimento em Tecnologia

A inovação é considerada uma palavra-chave, no qual faz parte do tripé da filosofia da Ferrero. A capacidade de inovar e crescer em sintonia com os tempos, e juntamente com produto de qualidade da Ferrero, foi e é um elemento fundamental para o sucesso da empresa, garante Martin Julio Flegenheimer, o Diretor de sistemas de Informação da Ferrero Itália.

O esforço em renovar a qualidade tecnológica interna nasce como resultado da necessidade em que a Ferrero busca para melhorar constantemente os processos de negócios para apoio à empresa. Entre estes, assume-se fundamental importância a operação da força de vendas, seja nas relações com os clientes, seja na atividade diária em receber ordens e na troca de informações com a sede da Ferrero, onde o forte impulso a inovação tem trazido a informatização e a digitalização de todos os processos internos da empresa.

A maioria dos sistemas de informação, da Ferrero está baseada na plataforma da Intel. Sob esta perspectiva refere-se também a escolha da Ferrero em periodicamente renovar sua própria dotação de tecnologia, com tendência sempre de reduzir o período entre uma substituição e outra.

Especialmente relevante, é também a aprovação do servidor da empresa, destinada a apoiar a utilização do SAP (serviço de apoio) para todas as empresas do Grupo Ferrero.

A Ferrero começa a substituição gradual dos sistemas existentes no início de 2003, com um plano global para a migração para as fábricas e estruturas comerciais de ERP SAP. A complexidade e o alcance do projeto exigiram a organização de uma equipe de tecnologia central para todo o grupo, que se concentra conhecimento para garantir uma abordagem padrão e melhores práticas adequadas e de design personalizado em um mundo amplamente heterogêneo.

4.4.8. Desenvolvimento em Recursos Humanos

A Ferrero possui uma sociedade interna do Grupo, a G.E.I.E, que incorpora todas as características relacionadas ao crescimento pessoal dos trabalhadores, bem como a difusão da cultura Ferrero.

O objetivo do G.E.I.E. é prestar serviços a todas as entidades do grupo, no mundo inteiro, em questões de treinamento e desenvolvimento, centradas em três áreas principais: a formação institucional Ferrero, que engloba as atividades da Universidade Corporativa; formação e desenvolvimento de competências das pessoas (tanto técnicas tanto gerencial), incorporando o trabalho da Direção de Formação e Desenvolvimento trabalhando no Departamento Pessoal e Organização do Grupo; bem como a formação em temas-chave para algumas funções da empresa ou grupo.

Outra característica relevante apontada apresentada nos materiais é a criação de um novo currículo institucional, o “*Capire Ferrero*”, dedicado aos recém graduados e então recrutados pelo grupo. A finalidade deste percurso é “*ferrerizzare*” todos estes jovens que estão colocados no grupo Ferrero, uma imersão real “completa” de todas as atividades do Grupo. Esta é uma experiência única, onde são contratadas pessoas de diferentes países e culturas diferentes: isto possibilita criar uma rede de ligação com o qual se integra à vida ativa na Ferrero.

4.5. A estratégia de diversificação e AlbaPower

O grupo Ferrero em meados de 2007, pela primeira vez, realizou um projeto de diversificação. A companhia decidiu entrar no campo da geração de energia mediante a aplicação e a diversificação conglomerado¹³. A partir de uma iniciativa conjunta entre a Ferrero S.p.A e a Egea S.p.A (empresa de fornecimento de energia elétrica, gás e água) formou-se uma *joint venture*, no qual cada uma delas detém 50% da ações, que visam realizar uma usina de co-geração de eletricidade e calor: a *AlbaPower*.

Esta é uma das estratégias que demonstram o espírito inovador que a empresa objetiva manter com relação ao controle dos seus projetos, bem como adaptá-los da melhor forma possível à sua à área de atuação. Com este projeto a Ferrero objetiva reduzir os custos no fornecimento de energia, na cidade de Alba, onde está localizada a Ferrero Engenharia, além de vender energia para a população local e dos arredores. Entre as perspectivas futuras do

¹³ Fonte :SANDRINI P. (1999) “ tipo de organização que atua nos mais diferentes setores e ramos da economia e que pertencem à mesma *Holding*.”

grupo, está a entrada de *AlbaPower* nos mercados da Alemanha, Bélgica e Irlanda, três das cinco localidades na Europa onde a Ferrero está presente com estabelecimento de produção.

4.6. Análise SWOT

Conforme apresentado, a análise SWOT permite analisar os pontos de força fraqueza da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Para tanto, este instrumento foi utilizado para avaliar estes critérios na Ferrero S.p.A, conforme pode ser visualizado na quadro abaixo.

Quadro 2. Análise de SWOT para a Ferrero S.p.A

Pontos de Força	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e Marca (e.g. <i>Nutella</i>) • Verticalização das atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Posição Competitiva Internacional • Baixa diversificação de Produtos
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Novos Produtos • Desenvolvimento da subsidiária brasileira • Alba Power 	<ul style="list-style-type: none"> • Imitação • Concorrência de Produtos Substitutos • Verticalização em uma escala global

Fonte: Elaboração (própria) de acordo com dados disponibilizados pela Ferrero

Pontos de Força

- Os produtos Ferrero e o Nutella: De acordo com que foi abordado, é possível inferir os produtos Ferrero, e em especial o *Nutella*, como um ponto de força da empresa. Isto

se deve pelo fato de serem muito diferenciados, em termos de sabor, comparados aos seus concorrentes. Na medida em que esta percepção tem sido comprovada através do progresso financeiro da empresa e por rankings mundiais anteriormente apresentados. A percepção voltada para o *Nutella* não somente salienta estes itens, como comenta o fato de tal produto permanecer com as mesmas características durante anos e confirmar expressivos resultados nas vendas do grupo.

- Marca: Os caminhos percorridos pela empresa, aliados ao controle nos processos durante toda a sua história, permitiu a comprovação de sucesso de uma marca consolidada, que é a Ferrero hoje. Dentre os quais os já citados, como o progresso financeiro e a conceito de melhor empresa do mundo. Assim é possível inferir que a marca Ferrero é percebida pelo consumidor como única e diferente de todos os outros da sua classe. De tal forma que permite assinalar como um ponto de força competitiva da empresa.
- Verticalização das Atividades: Pode-se assinalar como um ponto de força a estratégia do controle sobre o processo de produção e distribuição da Ferrero nos diversos mercados em que atua. Apesar de maiores investimentos para a criação de uma rede de distribuição adequada, bem como os riscos que tangem esta tática, a verticalização das atividades tem favorecido a Ferrero não somente uma maior flexibilização em tomar decisões, como também tem favorecido para a consolidação de uma marca de reconhecimento mundial.

Pontos Fracos

- Posição competitiva internacional: Apesar de ser o líder de mercado na Itália, a Ferrero não consegue atingir o mesmo desempenho nos mercados individuais globais, onde comparativamente ao líder do mercado, está muito aquém em termos de vendas.
- Diversificação de produtos: De acordo com o portfólio de produtos que a Ferrero apresenta, entende-se que a mesma não apresenta uma diversificação expressiva, comparados aos seus concorrentes diretos. Isto sugere que seja um ponto fraco da empresa.

Oportunidades

- Novos Produtos: A crescente presença da Ferrero nos mercados internacionais permite compreender que a companhia todo ano tenha a necessidade de atender a demanda crescente e sempre diferente dos seus produtos. Com isso, é possível dizer que a peculiaridade da sua estratégia filosófica (qualidade, tecnologia e respeito ao consumidor) garante que a mesma tenha condições de abarcar oportunidades, a fim de coexistir em perfeita harmonia com a estrutura industrial ultramoderna e que está em constante evolução.
- Desenvolvimento da subsidiária brasileira: Conforme foi abordado, as metas competitivas adotadas pela empresa a nível mundial têm sido alcançadas pelos múltiplos IDE que a Ferrero tem feito. Em especial a subsidiária brasileira, que tem se destacado expressivamente frente às outras existentes. Como os diretores do grupo objetivam expandir a fábrica brasileira, esta pode ser considerada como uma outra oportunidade para a empresa.

Ameaças

- Imitação: Conforme foi apresentado, a Ferrero entrou na justiça contra um produtor chinês que falsificava os famosos chocolates *Ferrero Rocher*. Esta pode ser considerado uma ameaça a organização.
- Concorrência de produtos substitutos: Como já mencionado, os salgadinhos podem ser considerados produtos substitutos à custa daqueles doces. Como a Ferrero não comercializa este tipo de produto este pode ser considerado como um tipo de ameaça.
- Verticalização em uma escala Global: da mesma forma que a estratégia de verticalização pode ser considerado um ponto forte, no mesmo sentido também pode ser analisado como uma ameaça, pois estratégia de exportação direta bem como o IDE podem trazer conseqüências ineficazes, como por exemplo, o alto investimento para se criar uma rede de distribuição, o risco em propiciar uma reação aos concorrentes, bem como dificuldade em encontrar pessoas que qualificadas e que se enquadrem ao perfil que a empresa necessita.

Com base nas informações apresentadas no estudo de caso, baseadas na análise SWOT, foi possível inferir algumas características: verticalização e centralização das atividades; potencialidade da subsidiária brasileira como pontos fortes; e a baixa diversificação dos produtos como ponto fraco. Deste modo, este capítulo identificou as vantagens competitivas da Ferrero S.p.A e a sua forma de atuação em âmbito global. Sendo este o ponto chave para argumentação das considerações finais deste estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou verificar as estratégias adotadas pela empresa Ferrero S.p.A com base na abordagem de internacionalização de empresas e na análise dos canais de distribuição internacional. Para isso, em um primeiro momento foi necessário abordar um referencial teórico sobre a estrutura do mercado externo competitivo, com um foco particular sobre a internacionalização, abarcando as estratégias de inserção aos mercados exteriores (exportação e IDE), bem como a abordagem da cadeia de valor sob a ótica da integração das atividades. Ademais, tratou-se da questão da competitividade em mercados oligopolistas e da diferenciação do produto.

Com base nos pressupostos teóricos, examinou-se o ambiente em que a empresa estudada está inserida, com o qual foi considerada a conformação do comércio internacional de chocolates. Para isso foram inicialmente ilustradas questões da origem e o desenrolar do desenvolvimento deste produto, adequando-o ao delineamento atual. Tal análise possibilitou assinalar um crescimento expressivo no setor externo, tanto em volume de comércio, como na agregação de valor por conta de um aumento no preço médio, nos últimos cinco anos. Sob esta perspectiva, procurou-se investigar os principais mercados mundiais e logo em seguida foi feita uma alusão com o mercado brasileiro, sob ótica das grandes empresas que objetivam ampliar suas vendas para este mercado. Constatou-se que: o Brasil tem um amplo mercado consumidor; é um dos líderes na produção de cacau, principal insumo chocolate; tende a possuir uma baixa remuneração de mão-de-obra; e tem um potencial para o aumento do consumo deste produto. Assim, comprovou-se a atratividade brasileira tanto para estratégia de exportação quanto em termos de IDE.

Na seqüência com a intenção de completar a visão deste cenário, foi dado um breve panorama das maiores empresas neste segmento, com destaque para a Ferrero S.p.A. Desta forma, as abordagens da revisão teórica juntamente com a caracterização do cenário externo constituíram instrumentos valiosos para estabelecer as variáveis importantes no estudo referido.

Para tanto, adotou-se, como um primeiro passo para avaliar o processo de competitividade internacional da empresa, a análise de seu portfólio de produtos. Este método foi adotado, pois de acordo com a história da empresa, seus produtos (qualidade, marca e design) têm sido a chave de sucesso do grupo. É também brevemente apresentada a estratégia da entrada no campo da geração de energia, com o objetivo de diminuir custos, através da

Joint Venture AlbaPower. Todavia, como o objetivo central do trabalho foi analisar as estratégias da empresa num alcance global, bem como os canais que a mesma vem utilizando para atuar nos múltiplos países, focalizou-se iniciar as atenções para suas estratégias de internacionalização da empresa, além de uma análise geral de cada atividade que compõe a sua cadeia produtiva.

Ao analisar a configuração de suas estratégias competitivas, num primeiro momento, verificou-se que os caminhos percorridos pela Ferrero, baseados na estrutura organizacional altamente centralizada, por membros da família, tem garantido a empresa melhores possibilidades para reforçar a qualidade e a conseqüente consolidação da sua marca. Na medida em que a empresa tem conseguido atuar nos diversos mercados, assumindo um alto poder de negociação com os seus fornecedores e atendendo os requisitos da demanda, a empresa Ferrero obteve expansão de seu *market share* internacional. Importante também são suas estratégias de marketing baseados em altos investimentos em propaganda, nos diversos patrocínios em esportes, o que tem favorecido amplamente para um reconhecimento global. Isto não só sugere uma atuação expressivamente diferenciada comparado aos seus concorrentes, como no mesmo sentido assinala como pontos de força da empresa.

Entretanto, o estudo também possibilitou apontar algumas fraquezas, frente às estratégias comumente adotadas pela empresa, como a carência de um diversificado portfólio de produtos, comparado aos seus principais concorrentes, nos quais geralmente além de atuarem no setor de chocolates e doces, estes atuam também no setor de alimentos, o que tem favorecido para abarcarem significativa quota de mercado. No mesmo sentido, esta conduta dos concorrentes tem empurrado a Ferrero para 4ª posição, que pode ser também apontado como um ponto fraco a empresa.

O estudo permitiu ao mesmo tempo, prever as possíveis ameaças que circundam a companhia, no qual primeiramente chama-se a atenção para imitação dos produtos Ferrero, por se tratarem de produtos altamente diferenciados à classe que pertencem; foi possível também assinalar os salgadinhos como produtos substitutos, tendo em vista que o portfólio da empresa é limitado somente para doces; e por fim a verticalização das atividades baseadas numa escala global pode ser considerado um ponto forte, no mesmo sentido que também pode ser considerado uma ameaça à empresa, pois a estratégia de exportação direta bem como o IDE podem trazer conseqüências ineficazes, como por exemplo, o alto investimento para se criar uma rede de distribuição, o risco em propiciar uma reação aos concorrentes, bem como

dificuldade em encontrar pessoas que qualificadas e que se enquadrem ao perfil que a empresa necessita.

Com base na análise das estratégias adotadas pela empresa em questão, este estudo também possibilitou assinalar algumas oportunidades que poderão possibilitar alavancar ainda mais a atuação da Ferrero S.p.A., no qual destacou-se: o lançamentos de novos produtos, devido a característica peculiar em que a Ferrero tem com grandes investimentos em P&D. Além disso, destaca-se a Joint Venture *AlbaPower*, tanto pela redução dos custos em energia, quanto pela oportunidade da inserção da mesma nos maiores mercados exteriores de chocolate, onde a empresa contém unidades produção; e por e por último, aponta-se como uma grande oportunidade, a expansão da subsidiária brasileira, tanto pelo potencial de crescimento que propicia o mercado o mercado brasileiro, quanto pela performance que a mesma vem apresentando, conforme as informações coletadas.

Por fim, devido à dificuldade de se obter informações apontam-se sugestões de trabalhos futuros, no qual recomendam-se pesquisas de campo na subsidiária brasileira como meio de obter dados que capturem o seu potencial de crescimento. Propõem-se aplicações de questionários com temas específicos a fim de identificar suas debilidades específicas no que tange aos pontos abordados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

AMAL, M; SEABRA, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma perspectiva Internacional. **Revista de Economia**, Departamento de Ciências Econômicas/UFSC, maio de 2007.

ARBACHE, F.S. *et.al.* **Gestão de Logística, distribuição, e trade marketing**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATES, CACAU, BALAS E DERIVADOS (ABICAB). Disponível em < <http://www.abicab.org.br> > Acesso em 18 Ago.2009.

ASSOCIATION OF CHOCOLATE, BISCUIT, AND CONFECTIONERY (CAOBISCO) Disponível < <http://www.caobisco.com> > Acesso em 27 Ago.2009.

ALBUQUERQUE, M.C.C. **Microeconomia**. São Paulo: MC Graw-Hill, 1987

BAÑEGIL, T.M.; SOUZA, J.M.M. **Estratégias de Marketing Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

BECKETT, S.T. (Ed.) **Fabricacion y Utilizacion Industrial del Chocolate**, 1994.

BERTAGLIA, P.R.. **Logística e Gerenciamento de Cadeia de Abastecimento**, São Paulo: Saraiva, 2003.

CADBURY PLC. **Our Company**. Disponível em <<http://www.cadbury.com>> Acesso em: 15 set. 2009.

CANDY INDUSTRY. **Global Top 100**. Disponível em <<http://www.candyindustry.com/Articles/Departments>> Acesso em 15 set. 2009.

CARVALHO, L.C.P. **Microeconomia Introdutória**: para cursos de Administração e Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1996.

CRHISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento de Cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERRERO GROUP. Vários Acessos. Disponível em<
<http://www.ferrero.com/eng/index.html>> Acesso em 10 Ago.2009.

FERRERO S.P.A. Vários Acessos. Disponível em< <http://www.ferrero.it>> Acesso em 8 Ago.2009.

FORBES MAGAZINE. **World's Most Reputable Companies: The Rankings**. Disponível em < <http://www.forbes.com/2009/05/06/world-reputable-companies-leadership-reputation-table.html>> Acessado em 15/09/2009

_____. **The World's Billionaires** Disponível em
 <http://www.forbes.com/2009/03/11/worlds-richest-people-billionaires-2009-billionaires_land.html> Acesso em 9 Out.2009.

GAZETA MERCANTIL. Ferrero outlines plan to expand operation in Brazil.

Disponível em

<<http://indexet.investimentosenoticias.com.br/arquivo/2008/03/18/394/Ferrero-outlines-plan-to-expand-operation-in-Brazil.html>> Acesso em 10 Ago.2009.

GIL A.C; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed.São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, R. *et al.* **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira**. Rio de Janeiro: Campus: 1998.

HERSHEY FOODS CORPORATION. **Coporate**. Disponível em:
 <<http://www.hersheys.com>> Acesso em: 15 set. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE). Geociências. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home>> Acesso em: 16 out. 2009.

JOHANSON J. , VAHLNE J. The Internalization process of the Firm - **Journal of International Business Studies**, 8, Spring\Summer, 1997, PP.23-32.

KEEGAN, W.J. **Marketing Global**. 7 ed. São Paulo: Pretice Hall, 2005.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

KOTABE, M. HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; AMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9 Edição, Prentice Hall: 2003

KRAFT FOODS, ICONCOPORETED. **About Kraft Foods**. Disponível em:
<<http://www.kraftfoodscompany.com/home>> Acesso em 15 set. 2009.

KRUGMAN,P.R. OBSTFELD,M. **Economia Internacional**: Teoria e Política. 6.ed. São Paulo:Pearson, 2005.

MARIOTTO, F.L. **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo: Thonson, 2007.

MARS INCORPORATED. **Who we are**. Disponível em <<http://www.mars.com>> Acesso em 15 set.2009.

NESTLÉ S.A. **All About Nestlé**. Disponível em < <http://www.nestle.com>> Acesso em 15 set.2009.

NOGUEIRA, C.G. **Um Estudo dos Determinantes dos Canais de Exportação: O Caso das Empresas do Sul do Brasil**. Monografia (Graduação em Economia), Florianópolis:UFSC, 2008.

Organização de Cooperação ao Desenvolvimento Econômico. OCDE **Statistcs**. Disponível em <<http://stats.oecd.org/index.aspx>.> Acesso em 20 de out 2009.

PIPKIN, A.**Marketing Internacional**: uma abordagem estratégica.2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

PORTAL DE NOTICIA UAI - JORNAL DO ESTADO DE MG. **Minas agora é terra dos chocolates finos**. Disponível em
<http://www.uai.com.br/UAI/html/sessao_4/2009/05/06/em_noticia_interna,id_sessao=4&id_noticia=109215> Acesso em 28 out.2009.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. 27.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

UNITED NATIONS. COMTRADE Statistics. Disponível em <<http://comtrade.un.org/db/>>. Acesso em 10 de out. 2009.

ANEXO

Os Produtos da Ferrero

Nutella



Praline



Kinder Cioccolato



Fuori Pasto Dolci



Kinder Ouva



Kinder Merendine



Linha Kinder fresco



Tic Tac



Cacau



Estathè



Cristallina

